



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Jaakko Marttila

Asiakkaiden odotukset pankin puhelinpalvelusta ja niihin vastaaminen

Case: Nordea 24/7 Vaasa

Liiketalous
2018

TIIVISTELMÄ

Tekijä	Jaakko Marttila
Opinnäytetyön nimi	Asiakkaiden odotukset pankin puhelinpalvelusta ja niihin vastaaminen
Vuosi	2018
Kieli	suomi
Sivumäärä	62 + 2 liite
Ohjaaja	Jukka Paldanius

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Nordean henkilöpuolen puhelinpalvelukeskus Vaasassa. Nordean siirtyminen kohti digipankkia on luonut muutoksia Nordean arvomaailmaan sekä sisäisiin toimintamalleihin. Tavoitteena oli kehittää puhelintapaamisia asiakaslähtöisemmiksi asiakkaiden odotuksien ja arvojen mukaan ottaen huomioon Nordean uudet arvot ja toimintamallin. Tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella asiakkaiden viime puhelintapaamisten onnistumisia sekä epäonnistumisia ja luoda niiden pohjalta helposti käytäntöön vietäviä kehitysehdotuksia toimeksiantajalle.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu kolmesta osa-alueesta, finanssialan tilanteesta, palvelulaadusta sekä asiakaslähtöisestä palvelusta. Digitalisaation murros on herättänyt pankkialan toimijat. Lainsäädölliset velvoitteet ovat kuitenkin jatkuvasti kiristyneet ja yhteiskunnallinen vastuu on suurentunut. Sähköinen asiointi sekä asiointikanavat ovat nostaneet suosiotaan ja se on muuttanut asiakkaiden odotuksia tämän päivän pankkipalveluista.

Tutkimusprosessi muodostuu kolmesta eri vaiheesta; puolistrukturoitu kyselylomake, palveluneuvojen havainnointi sekä asiantuntijahaastattelu. Tutkimuksen ensisijainen aineisto koostui verkkokyselylomakkeesta, joka oli suunnattu Nordean asiakkaille. Kyselylomakkeen tuloksiin syvennyttiin havainnoimalla palveluneuvojen puhelintapaamisia. Lopuksi kyselylomakkeen ja havainnoinnin tulokset purettiin yhdessä Nordean kouluttajan kanssa.

Tutkimus selvensi asiakkaiden kaksi selkeintä arvoa puhelintapaamisessa ja ne olivat toimihenkilön asiantuntemus sekä saavutettavuus. Järjestelmään sekä persoonallisuuteen perustavat luottamukset ovat vahvistaneet turvallisuuden sekä luottamuksen välittymisen oletusarvoa. Puutteellisuutta havaittiin palveluneuvojen omaloitteisuudessa, kartoituksessa sekä asioiden perusteluissa. Tutkimus osoitti sen, että hyvän tunnekokemuksen luomista ei saavuteta ainoastaan asiakkaan asian ratkaisemisella, vaan pehmeiden laatutekijöiden täytyy olla myös vahvasti läsnä.

ABSTRACT

Author	Jaakko Marttila
Title	Customer Expectations of the Bank Phone Services and Responding to Them
Year	2018
Language	Finnish
Pages	62 + 2 Appendices
Name of Supervisor	Jukka Paldanius

The client of this thesis work was Nordea personal banking of the phone-service center in Vaasa, Finland. Nordea's move towards digital banking has created different changes in Nordea's value and internal operating models. The aim was to refine phone meetings into more customer-oriented direction according to customer expectations and values while considering Nordea's new values and operating model. The objective of the research was to consider the successes and failures of the customers' recent phone meetings and create easy-to-use development proposals.

The theoretical framework of the research consists of three sub-areas, the situation of financial industry, the quality of customer service and customer-oriented service. The turning point of digitalization has drawn attention to bankers. However, the regulatory obligations have been constantly tightened and social responsibility has increased. Electric customer service as well as various electric channels have increased their popularity. These have changed customers' expectations of today's banking services.

The research process consists of three separate phases, a semi-structured questionnaire, observation of advisors and a specialist interview. The primary research material consisted of a network questionnaire, which was addressed to Nordea customers. The results of the questionnaire were deepened by observing the phone meetings of the advisors. Finally, the questionnaires and observations results were taken apart together with a Nordea trainer.

The research clearly showed two of the customers' most distinctive values in the phone meetings, which were expertise of an employee and accessibility. Confidence in the system and in personality has reinforced the default value of security and faith. Imperfection were found in the initiative level of the service advisers, mapping and justifications of matters. The research pointed out that creating a good emotional experience can not only be achieved by solving the client's problem, but the soft quality factors must also be strongly present.

Keywords: Financial industry, expectations of service, digitalization, phone service

SISÄLLYSLUETTELO

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	8
1.1	Nordea Pankki Suomi Oyj	10
1.1.1	Nordea 24/7	11
2	FINANSSIALA	13
2.1	Pankkipalvelujen määrittely.....	14
2.2	Pankkipalvelujen ominaispiirteet.....	15
2.3	Monikanavaisuus	16
2.4	Digitalisaatio	18
2.5	Turvallisuus.....	19
2.6	Tulevaisuus	20
3	PUHELINPALVELU	25
3.1	Asiakaspalvelu	25
3.1.1	Asiakaspalvelun laadun ulottuvuudet	25
3.1.2	Luottamus palvelun perustana.....	28
3.1.3	Palveluprosessi.....	30
3.1.4	Puhelinpalvelun erityispiirteet ja haasteet.....	31
3.2	Asiakaslähtöisyys.....	33
3.2.1	Arvojen muodostuminen sekä hyödyt.....	34
3.2.2	Asiakasodotukset	36
3.2.3	Asiakasodotusten ylittäminen	39
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	41
4.1	Tutkimusmenetelmän valinta.....	41
4.1.1	Kysely	43
4.1.2	Havainnointi.....	44
4.1.3	Asiantuntijahaastattelut.....	45
5	TUTKIMUSTULOSTEN ANALYSOINTI.....	46
5.1	Kyselyn analysointi.....	46
5.1.1	Asiakaskaiden arvostamat asiat puhelintapaamisessa	47
5.1.2	Puhelintapaamisen onnistumiset ja epäonnistumiset	49

5.1.3	Yhteenveto avoimista kysymyksistä.....	51
5.2	Havaintojen ja asiantuntijahaastattelun analysointi	53
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET	55
6.1	Jatkotutkimusehdotukset.....	57
6.2	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	58
	LÄHTEET	60
	LIITTEET	

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1. Finanssialaan tällä hetkellä vaikuttavia muutostrendejä. (Rajander-Juusti, Finanssialan Keskusliitto 2012, 14.)	21
Kuvio 2. Digitaalisen asiakaskokemuksen palveluprosessi. (Filenius 2015, 78-79.)	30
Kuvio 3. Nordean tapa kohdata asiakas. (Nordea Intranet 2018.)	31
Kuvio 4. Arvopuntari. (Ylikoski & Järvinen 2011, 25.)	34
Kuvio 5. Arvon hierarkkinen rakentuminen. (Puustinen 2013, 90.)	35
Kuvio 6. Laatuaukko ja kilpailuetu. (Lecklin 2006, 92.)	38
Kuvio 7. Asiakkaan hyväksymän laadun alueen muodostuminen. (Ylikoski ym. 2006, 67.)	38
Kuvio 8. Odotukset ylittävän asiakaskokemuksen elementit. (Löytänä & Korteso 2011, 60.)	39
Kuvio 9. Tutkimusprosessi.	42
Kuvio 10. Ikäjakautuma.	47
Kuvio 11. Asiakkaiden kolme tärkeintä arvoa 1.	48
Kuvio 12. Asiakkaiden kolme tärkeintä arvoa 2.	49
Kuvio 13. Asiakkaan huomioiminen.	50
Kuvio 14. Asiakasyhteistyö ja tunnejäljen luominen.	51
Taulukko 1. Palvelualan tavanomaisimmat palvelukanavat. (Ylikoski & Järvinen 2011, 124.)	17
Taulukko 2. Palvelun laadun ulottuvuudet. (Ylikoski 1997, 90-92.)	26

LIITELUETTELO

LIITE 1. Kyselylomake

1 JOHDANTO

Yksi keskeisimmistä menestystekijöistä finanssialalla on hyvä asiakaspalvelu. Asiakkaat ovat kaiken toiminnan perusta ja asiakaspalvelun on vastattava asiakkaiden odotuksiin. Finanssialalla kilpailu on koventunut ja asiakas voi päättää yhteistyökumppaninsa vapaasti. Digitalisaation kehittyessä sekä kilpailun vapautuessa on asiakaspalvelusta tullut merkittävämpi kilpailuetu, jolla erottautua markkinoista. Asiakaspalvelun kehittyminen täytyy olla asiakaslähtöistä, joten asiakkaiden toiveita sekä mielipiteitä täytyy kuunnella.

Massaräätälöinti sekä automatisointi ovat nousussa finanssialalla, koska asiakas-kohtainen räätälöinti sekä manuaalinen tuotanto ovat muuttuneet liian kalliiksi vaihtoehtoiksi. Samalla tuotteita ja palveluita rajoittavat erilaiset asetukset, lait sekä viranomaisohjeet (Ylikoski 2006, 8). Asiakaskokemuksilla on nykyään iso merkitys finanssialalla, varsinkin puhuttaessa asiakasjatkuvuuksista. Aihe on hyvin ajankohtainen, koska finanssipalvelut ovat monimutkaistuneet tekniikallaan sekä monikanavaisuudellaan asiakkaan näkökulmasta lähivuosien aikana.

Päädyin tutkimaan Nordean henkilöasiakaspalvelukeskuksen eli Nordea 24/7:n asiakkaiden odotuksia ja niiden arvoja puhelintapaamisissa. Finanssiala on jatkuvassa muutoksessa sekä Nordean arvokulttuuri on juuri kokenut valtavan muutoksen. Aiheen valinta tuli toimeksiantajayritykseltä, mutta myös oman mielenkiinnostukseni kautta. Toimeksiantajayritys oli helppo valinta, koska olen työskennellyt Nordea Contact Centren palveluksessa vuoden 2016 toukokuusta lähtien. Aiempia tutkimuksia ei ollut aiheesta, joissa selvitetään puhelimen välityksellä tapahtuvia asiakaskontakteja Nordean puhelinpalvelukeskuksen näkökulmasta. Nordea 24/7:n toiminta ja merkitys on kasvanut reippaasti digitalisaation takia vasta viime vuosina.

Erityisessä huomiossa opinnäytetyössäni on palvelulaadun tuottaminen sekä asiakaskommunikointi. Onnistunut vuorovaikutus palveluneuvojan ja asiakkaan välillä muodostaa pääosan hyvästä asiakaspalvelusta. Onnistunut vuorovaikutus rakentuu monista eri laatutekijöistä, joita pohdin toimeksiantajayritykseni toimintamallin sekä arvojen näkökulmasta. Finanssialalla kestävän asiakkuuden luo pääosin luot-

tamus, koska puhutaan paljon asiakkaiden henkilökohtaisista asioista. Puhelinpalvelussa luottamuksen luominen kärjistyy asiakaskohtamisessa, koska se poikkeaa kasvotusten tapahtuvasta palvelusta. (Ylikoski 2006, 55.)

Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa tämän päivän asiakkaiden odotuksia sekä arvot pankin puhelintapaamisista ja luoda niiden pohjalta asiakaslähtöistä materiaalia toimeksiantajalle. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää asiakkaiden kokemukset viime puhelintapaamisista ja löytää keinoja asiakaskohtaamisten parantamiseen etenkin asiakkaiden arvojen osalta. Kehitysehdotuksia laadittaessa on tarkoitus keskittyä laadulliseen asiakaskohtamiseen sekä erityisesti tunnekokemuksen sekä luottamuksen luomista Nordean oman toimintamallin sekä arvojen mukaisesti. Kehitysehdotuksien tulisivat olla yksinkertaisia ja helposti käytäntöön vietäviä.

Tutkimus keskittyy laadulliseen asiakaskohtamiseen, eikä niinkään myyntiorientoituneeseen asiakaskohtamiseen. Mielestäni selkein tarve tällä hetkellä Nordea 24/7:ssä on juuri laadullisessa tekemisessä, eikä myynnillisessä työssä. Yksikön vaihtuvuus on suurta ja keski-ikä on pudonnut huomattavasti digitalisaation myötä. On tärkeää, että uusi työntekijä saa hyvät valmiudet asiakaskohtamiseen Nordean toimintamallin sekä arvojen osalta. Nordea 24/7:sta on myös hyvä aloittaa työura finanssialalle, koska vaatimukset työntekoon ovat matalat. Lisäksi ympäri vuorokauden toimiva puhelinpalvelu mahdollistaa osa-aikatyön, jonka takia nuoret opiskelijat hakevat yksikköön töihin (Nordea Intranet.). Henkilökunnan keski-ikä ja Nordean uuden arvokulttuurin takia näin suurimman tarpeen rajata tutkimuksen laadulliseen ja luottamusta herättävään asiakaskohtamiseen. Aiempia tutkimuksia myyntihenkisestä puhelinpalvelutyöstä löytyy paljon enemmän.

Tutkimuksen viitekehyksessä ensiksi katsotaan itse finanssialaa sekä sen muutoksia. Finanssiala on nopeassa ja vahvassa murroksessa, joten on hyvä luoda lyhyt kuvaus tämän päivän finanssialasta sekä sen kehityksestä. Sen jälkeen viitekehyksessä määritellään laadukas asiakaspalvelu pohtien sitä, kuinka se toteutetaan yrityksen näkökulmasta.

Tutkimusprosessi muodostuu kolmesta eri osasta; puolistrukturoitu kvantitatiivinen kyselytutkimus, havainnointi sekä asiantuntijahaastattelu. Kyselytutkimuksessa on

tarkoitus kuulla asiakkaiden mielipiteitä tämän hetken Nordean puhelinpalveluksesta. Havainnointi käydään läpi asiakaskohtaamisissa yhdessä palveluneuvojien kanssa. Havainnoinnin tarkoituksena on löytää palveluneuvojan puutteellisuudet asiakaskohtaamisessa huomioiden kyselytutkimuksen tulokset. Tämän jälkeen haastatellaan palveluneuvojien kouluttajaa, joiden kanssa luodaan yhdessä eri käytännön ratkaisuja neuvojien puutteelliseen osaamiseen sekä vuorovaikutustaitoihin. Lopuksi esitellään ratkaisut ja johtopäätökset aluejohdon palaverissa, johon osallistuivat konttorin esimiehet ja konttorinjohtaja.

1.1 Nordea Pankki Suomi Oyj

Nordea Pankki Suomi Oyj on Nordea konsernissa Suomessa toimiva tytäryhtiö. Nordea Pankin historia on pitkä ja sen juuret yltävät vuoteen 1820. Vuonna 2001 Nordea Pankki syntyi neljän eri pankin fuusioitumisella. Tänä päivänä Nordea Pankki toimii jo 17 eri maassa, mutta Skandinavia toimii päämarkkina-alueena. Pohjoismaissa Nordea Pankki on markkina-arvolla mitattuna kolmanneksi suurin yritys ja Euroopan finanssipalveluyrityksien kymmenen suurimman joukossa. Henkilöstöä Nordealla oli vuoden 2017 lopussa noin 32 000, henkilöasiakkaita noin kymmenen miljoonaa sekä 540 000 yritysasiakasta. Nordea Pankki on ollut edelläkävijä teknologian kanssa jo lähivuosien ajan. Vuonna 2004 Nordea oli maailman suurin internetpankki mitattuna maksujen määrällä. AA-luokituksellaan Nordea on yksi vakavaraisimmista pankeista Euroopassa. (Nordea 2018.)

Nordea on yleispankki, jonka tarkoituksena on luoda ”erinomaisia asiakaskokemuksia”. Nordean tärkein tavoite on auttaa ihmisiä ja yrityksiä rahoituspalvelujen ratkaisuissa, että he voisivat saavuttaa tavoitteensa ja potentiaalia. Nordean asiakasvisio kuuluukin näin: ”Together we lead the way, enabling dreams and everyday aspirations for a greater good”. Nordean tavoite on kehittyä vahvaksi digitaalliseksi pankiksi. Nordea haluaa olla saavutettavissa missä tahansa, sekä koska tahansa luodakseen mutkattomia ja helppoja asiakaskokemuksia (Nordea 2018.)

Nordea keskittyy asiakaslähtöiseen toimintatapaan. Toimintavoissa näkyvät myös kestävä kehityksen sitoumukset koko liiketoiminnalle. Luottamus, rehellisyys,

avoimuus sekä helposti lähestyttävyys luovat pohjan kestäväälle kehitykselle. Nordea haluaa myös eettisyyden näkyvän jokapäiväisessä liiketoiminnassa. Mahdollisuudet piilevät taitavassa sekä asiantuntevassa henkilökunnassa, jolla he pystyvät vaikuttamaan positiivisesti yksilöihin, yhteiskuntaan sekä ympäristöön. (Nordea 2018.)

Nordean yrityskulttuurin perusta koostuu eettisestä liiketoiminnasta sekä lakien ja määräyksien noudattamisesta. Lakien ja määräyksien noudattaminen on ensisijaisen tärkeää toimilupien kannalta, mutta loppujen lopuksi se luo luottamusta asiakkaaseen sekä on yhteiskunnalle tärkeä asia turvallisuuden näkökulmasta. (Nordea 2018.)

Jokainen asiakas on Nordealla ainutlaatuinen. Asiakkaiden tuotteet ja palvelut karotetaan asiakkaan tuntemisen kautta. Tavoitteena on täysin ymmärtää asiakkaiden tarpeet ja tavoitteet ennen kuin tarjotaan minkäänlaista palvelua tai tuotetta. Vastuullinen neuvonta ja tuotteet ovat myös yksi tärkeä prioriteetti. Ennen kuin asiakas tekee päätöksiä talouden suhteen, Nordea haluaa olla varma siitä, että asiakkaalla on ymmärrys sekä tarvittavat tiedot tuotteesta. (Nordea 2018.)

1.1.1 Nordea 24/7

Nordea Pankin oma puhelinpalveluyksikkö toimii nimellä Contact Centre. Contact Centre jakautuu kahteen omaan yksikköön nimeltä 24/7 (henkilöpuolen asiakaspalvelun yksikkö) sekä Nordea Business Centre (yrityspuolen yksikkö). Toimintatavat eivät eroa oikeastaan muuten kuin palveluissa, tuotteissa sekä asiakkaissa. Opinäytetyöni käsittelee henkilöasiakkaiden yksikköä.

Nordea Contact Centre toimii viidellä eri paikkakunnalla; Helsingissä, Vaasassa, Oulussa, Salossa sekä Tallinnassa. Contact Centressä toimii noin viisisataa palveluneuvojaa, asiantuntijaa ja esimiestä. Contact Centre vastaanottaa puheluita ja asiakasposteja ympäri vuorokauden vuoden jokaisena päivänä. Tarkoituksena on hoitaa asia kerrallaan kuntoon henkilöstön asiantuntemusta ja kokemusta hyödyntäen. Contact Centren tärkeänä tehtävänä on myös tehdä aktiivista myyntityötä. (Nordea Intra 2018.)

Nordea on tarjonnut jo pidemmän aikaa puhelinpalvelua, mutta sen ominaisuudet ovat vasta lähivuosina kehittyneet. Henkilöasiakkaiden puhelinpalvelussa voidaan käydä lähes kaikki samat asiat kuin perinteisellä konttorilla pois lukien asiakirjojen allekirjoitukset. Perinteinen konttoriasiointi ei ole kuitenkaan kokonaan häviämässä, mutta puhelinpalvelun suosio ja kysyntä ovat olleet nousussa Nordealla. Lisäksi puhelintapaaminen on todettu myös kustannustehokkaaksi asiointikanavaksi. (Nordea Intra 2018.)

2 FINANSSIALA

Finanssiala sekä pankkien toimintaympäristö ovat suuren muutoksen edessä. Globalisaatio ja digitalisaatio vauhdittavat finanssialan murrosta. Pankin merkitystä kyseenalaistetaan finanssialalla voimakkaasti, kun uudenlaiset fintech-yhtiöt ylittävät toimialarajoja. Asiakasta on kuultava ja asiakastarpeisiin sekä odotuksiin on vastattava. Asiakaskäyttäytymisen muutoksiin on vain entistä enemmän vaikeampi vastata teknologian kehittyessä sekä sääntelyjen kiristyessä. (Osuuspankki 2016.)

Suurien strategisten muutoksien taustalla ovat myös pankkitoiminnan kannattavuus ja taloudelliset näkymät. Matalat markkinakorot sekä viranomaismaksut ovat hidastaneet pankkien taloudellista kasvua korkokatteen muodossa. Korkokate on kuitenkin merkittävin tuottoerä, keskimäärin 41% osuudellaan pankkisektorin kokonaistuotosta. Keskuspankissa olevista korkotalletuksista pankit joutuvat maksamaan -0,4 prosenttia talletuskorolla vuonna 2016, koska korkokate pienentyi neljä prosenttia. Asuntolainojen keskimääräinen marginaali oli vuoden 2016 lopussa 1,12 prosenttia. Yrityslainakanta on noussut 5,0 prosenttia verrattuna vuoteen 2006. Asuntolainakanta on noussut 7,7 prosenttia vuoteen 2005 verrattuna alhaisien korkotasojen takia. (Finanssialan Keskusliitto 2016.)

Suomen pankkisektori on vahvalla pohjalla verrattuna Eurooppaan. Basel III-sääntelyn takia Suomen pankkisektorin ydinvakavaraisuussuhdeluku nousi 6,9 prosenttia vuonna 2016. Vuoden 2016 lopussa Suomen pankkisektorin ydinvakavaraisuus oli 21,7 prosenttia ja EU:n pankkisektorin 14,4 prosenttia. Vuoden 2008 finanssikriisin jälkeen Euroopan komissio teki myös maksuvalmiussuunnitelman pankeille vakavaraisuuden parantamiseksi. Maksivalmiutta mittaava LCR-suhdeluku (Liquidity Coverage Ratio) tuli voimaan vuoden 2015 lopussa. Vaatimus nousee vuosittain ja vuoteen 2018 mennessä sen täytyy olla 100 prosenttia. Suomen pankkisektorilla LCR-suhdeluku vuoden 2016 loppupuolella oli jo 143 prosenttia, joten se kertoo paljon Suomen pankkien vahvasta vakavaraisuudesta. (Finanssialan Keskusliitto 2016.)

Suomalaisen pankkisektorin kannattavuus on heikentynyt hieman. Vuonna 2016 oman pääomatuotto prosentti aleni 9,3% prosentista 8,2% prosenttiin. Keskimääräisesti kotimaisen pankkisektorin kannattavuus on hyvällä tasolla, koska EU:n pankkisektorin pääomantuotto prosentti oli vain 3,3%. Pohjoismaisiin kilpailijoihin verrattuna kotimaisen pankkisektorin pääomantuotto prosentti oli 4,3% heikompi. (Finanssialan Keskusliitto 2016.)

Vaikka liiketoiminnan kulut ovat nousussa Suomen pankkisektorissa digitalisaation ja globalisaation myötä, niin Suomen pankkisektori on taloudellisilla luvuilla mitattuna selkeästi vahvempi mitä EU:n maiden pankkisektorit. Suomen pankkikonsernit mukaan lukien ulkomaisten talletuspankkien sivuliikkeet työllistivät vuoden 2016 lopussa 28 491 henkilöä 1063:ssa pankkikonttorissa. Pankkikonttorien sekä henkilöstön määrä on kuitenkin jatkuvassa laskussa digitalisaation takia. Loppujen lopuksi kotimaan pankkisektori on erittäin vahvarakenteinen, vaikka haasteita on tullut toimintaympäristön jatkuvien muutoksien takia. (Finanssialan Keskusliitto 2016.)

2.1 Pankkipalvelujen määrittely

Kotimaiset pankkikonsernit tarjoavat niin kuluttaja-asiakkaille kuin yritysasiakkaille pankkipalveluita. Monelle tulee mieleen pankkipalveluista mieleen päivittäisten pankkiraha-asioiden peruspankkipalvelut kuten tili ja pankkikortti. Kuluttaja-asiakkaalle peruspankkipalvelut tulevat olla saatavissa syrjimättömästi ja yhdenvertaisesti. Peruspankkipalveluiden hinnoittelu sekä saatavuus täytyy olla kohtuullista ja finanssivalvonta valvoo niitä. (Finanssivalvonta 2017.)

Pankkien päätehtävät voidaan jaotella karkeasti kolmeen osaan pankkipalveluiden suhteen. Ensisijaisesti pankki tunnetaan rahoituksen välittämisestä. Rahoitus sopii niin kuluttaja-asiakkaille kuin yritysasiakkaille sekä se voi olla lyhytaikaista tai pitkäaikaista. Rahoitusmarkkinoiden toiminta on hyvin yksinkertaista. Rahoituksen tarjoajat (sijoittajat, säästäjät) sijoittavat rahoituksen välittäjille (esim. pankkimarkkinat, arvopaperimarkkinat) rahaa, jotka taas lainaavat sitä eteenpäin rahoituksen saajille eli luotonottajille.

Pankkien toisena perustehtävänä on riskienhallintapalvelujen tuottaminen. Yksinkertaiset säilytyspalvelut ovat perinteisimpiä pankkipalveluita. Tarkoituksena on suojautua korko- ja valuuttariskeiltä sekä suunnitella erilaisten riskien hajauttamista. Riskienhallintapalvelut ovat monimutkaistuneet lähivuosina erilaisten riskien sekä tuotto-odotuksien seurauksina. Pankkisektorin toiminnan edellytyksenä on kuitenkin hyvin ominainen piirre, maksujen välitys. Maksujen välitys täytyy olla tehokasta sekä luotettavaa mahdollisimman pienin kustannuksin. Maksujen välityksessä ei saa olla maa-alueellisia rajoitteita, globalisaation takia. Maksujen välityksien tekninen kehitys on mennyt lähivuosina hurjasti eteenpäin. Kehityksen syynä on käteisrahan aseman heikkeneminen sekä digitalisaation kehittyminen. (Kontkanen 2011, 12.)

2.2 Pankkipalvelujen ominaispiirteet

Pankkipalveluissa esiintyy tyypillisiä piirteitä kuten muilla palvelualoilla. Pankkipalveluiden erottavin tekijä ovat pankin tarjoamat tuotteet ja palvelut. Pankkipalveluita voidaan kuvailla kahdella erilaisella elementillä, joita ovat asiakkaan hankkiman palvelun arvo eli asiakkaan ostama hyöty sekä varsinainen asiakaspalvelu. (Ylikoski 2011, 16.)

Tuire Ylikoski on kuvaillut pankkipalveluiden elementtejä seuraavasti. Pankkipalveluissa valtaosa palveluista tai tuotteista ei ole millään tavalla käsin kosketeltavissa, jolloin puhutaan aineettomuudesta (asiakkaan ostama hyöty). Aineettomuus tulee hyvin esille esimerkiksi varojen sijoittamisessa tai lainan nostamisessa. Niihin voi kuitenkin mahdollisesti liittyä konkreettisia asioita, kuten rahastoraportti sekä lainanehdot asiakirjana. Aineetonta on myös pankkipalvelujen asiakaspalvelu, jonka suosio on yleistynyt etäkanavissa. Erityispiirteenä pankkipalveluissa on samanaikaisuus tuotannolla ja kulutuksella. Esimerkiksi voidaan ottaa lainanottamiseen liittyvä palvelutilanne. Kun asiakas tulee konttoriin ja allekirjoittaa lainasopimuksen, niin sen kuluttaminen alkaa allekirjoitushetkestä lähtien. Pankkipalveluissa myös kirjataan asiakkaan tiedot hänen läsnäollessa, jolloin asiakas saa asia-

kirjat saman tien mukaansa. Lainasopimus on mm. taas konkreettinen osa pankkipalveluissa. Pankkipalveluiden konkreettiset osat ovat häviämässä sähköistymisen johdosta. (Ylikoski 2006, 14.)

Heterogeeninen eli yksilöity asiakaspalvelu on myös vähenemässä etäkanavien sekä automatisoinnin suosion myötä. Tuotteet ovat massaräätälöityjä (mm. talletustilit, henkivakuutukset), jotka myös vähentävät pankkipalveluiden uniikkisuutta. Vaikka asiakaspalvelu on standardisoitunut, niin jokainen asiakaspalvelutilanne on kuitenkin erilainen. Vaikuttavia tekijöitä ovat asiakkaan tarve, luonteenpiirre kuten myös asiakasneuvojan persoonallisuus sekä ammattitaito. (Ylikoski 2006, 15.)

Asiakaspalvelukapasiteetin hallinta on vaikeaa pankkipalveluissa. Asiakaspalvelua ei voida varastoida, jota voitaisiin sitten jälkikäteen hyödyntää ruuhka-aikoihin. Pankkipalveluissa palveluvuorojen odottaminen on hyvin tyypillistä. Automatisoinnin sekä taustatiimien kehittymisen myötä itse palveluprosessin käsittelyaikaa on pystytty lyhentämään. Pankkipalveluissa ei myöskään omistusoikeus siirry tietyissä tilanteissa. Esimerkiksi kun asiakas ostaa pankin kautta arvo-osuuksia, niin varat eivät ole vapaasti pankin käytettävissä. Varainhoitajan käytössä taas omistusoikeus on siirtynyt asiakkaalle. (Ylikoski 2006, 15.)

2.3 Monikanavaisuus

Teknologian kehittyessä ja markkinoiden yksilöllistyttyä asiakkaiden asiointitavat ovat muuttuneet. Palvelukanavien käyttäminen tapahtuu eri rooleissa sekä eri tavoilla. Pankki tarjoaa asiakkaalleen mahdollisuuden siihen, että hän voi joko hoitaa asioinnin sähköisesti tai henkilökohtaisesti konttorissa käymällä. Kun yksittäinen palvelu voidaan tuottaa sähköisesti kuin myös henkilökohtaisesti, niin puhutaan monikanavamalleista ja -ratkaisuista. (Kuusela & Rintamäki 2002, 9.)

Monikanavaisuudesta puhuttaessa palveluntuottajalla on käytössä kaksi tai useampi erilaista asiointikanavaa käytössä. Asiakkaan näkökulmasta palvelun saatavuus helpottuu ja on vaivattomampaa. Asiakas voi valita mieluisimman asiointikanavan ja aukioloajat ovat laajemmat. Monikanavaisuus voi luoda myös haasteita. Sähköi-

sissä kanavissa yleensä tulee sujuvuuden kanssa ongelmia, kun ihmisillä on puutteita tietoteknisissä taidoissa. Perinteisempänä asiointikonttorin käymisen esteenä voi mahdollisesti olla pitkä etäisyys. (Ylikoski & Järvinen 2011, 125-126.)

Uusia kanavavaihtoehtoja tulee jatkuvasti enemmän teknologian kehittyessä. Kanavavaihtoehdot voidaan jakaa karkeasti henkilökohtaiseen palveluun sekä itsepalveluun. Henkilökohtaisessa palvelussa asiantuntemus korostuu, itsepalvelussa taas nopeus. Palvelualan tavanomaisimmat palvelukanavat kuvataan taulukossa 1.

Taulukko 1. Palvelualan tavanomaisimmat palvelukanavat. (Ylikoski & Järvinen 2011, 124.)

Kanavarakenne	Ominaispiirteet
Konttori	Palveluhenkilökunta, asiakkaat tulevat liikehuoneistoon.
Myyjät ja myyntiryhmät	Palveluhenkilökunta, joka käy asiakkaiden luona.
Asiamies	Yksinyrittäjä, joka käy asiakkaiden luona, ei omaa liikehuoneistoa. Edustaa palvelun tarjoajaa.
Automatisoitu palvelupiste	Ei palveluhenkilökuntaa, asiakkaat tulevat liikehuoneistoon. Sijaitsee konttorin yhteydessä tai kaupallisessa keskuksessa.
Suora- ja telemarkkinointi	Palveluyritys ja asiakkaat käyvät kauppaa omista toimipisteistään puhelimen ja postin välityksellä.
Sähköinen kanava	Asiakasyhteydet sähköisen kanavan välityksellä palveluyrityksen ja asiakkaiden toimipisteiden välillä.

Asiakaskokemus digitaalisessa kanavassa on tasalaatuista. Digitaalisessa kanavassa ei ole hyviä ja huonoja päiviä toisin kuin perinteisemmässä asiointikonttorissa. Haasteellista on kuitenkin luoda asiakkaalle tunnejälki asiakaskokemuksesta sekä täyttää asiakkaan tarpeet. Jos epäonnistumia tulee jo yhdessäkin kanavassa, niin on

vaikeaa hallita useampia kanavia. Kaikkien kanavien tasainen hallitseminen luo yritykselle merkittävää kilpailuetua. (Filenius 2015, 26.)

Pankkien monikanavaisuus on toiminut jo useamman vuoden ajan. Vaikka pankkiin kohdistuu erilaisia turvallisuus- sekä velvollisuusasioita, on järjestelmät saatu luotua niin, että ne ovat turvallisia sekä luotettavia. Pankkisektorilla nousussa ovat erilaiset etäkanavat. Etäkanavaksi kutsutaan puhelinpalvelua, Chat-palvelua, mobiili-pankkia sekä asiakaspostia. Nykyään suurin osa pankkipalveluista on saatavilla verkon kautta, jopa alaikäisten pankkitoiminnot. Asiakas päättää juuri itselleen sopivan asiointikanavan. Asiakas voi tulla asiakkaaksi verkossa, avata palvelut puhelinpalvelussa, kysyä neuvoja chatissa esimerkiksi. Tällaisesta pankkisektorin monikanavaisuudessa juuri on kyse, palvelut ovat saatavissa riippumatta asiakkaan olinpaikasta tai ajankohdasta. Perinteiset asiointikonttorit ovat vähentymässä, mutta eivät kokonaan poistumassa. Osa asiakaskunnasta vaatii kuitenkin fyysistä asiakaspalvelua, joko periaatteesta tai palvelun riippuvuudesta. (Nordea 2018.)

2.4 Digitalisaatio

Digitalisaatiota on vaikea määritellä, koska sille ei ole yhtä määritelmää. Käsitteenä digitalisaatio tarkoittaa uudenlaista ajattelutapaa, uusia mahdollisuuksia sekä työntekovälinettä. Yleensä digitalisaatiota kuvataan erilaisina esimerkkeinä. Digitalisaatio ei ole riippuvainen yrityksen kokoon, toimialaan tai sijaintiin. Digitalisaatio luo mahdollisuuksia, mutta vaatii isoja investointeja sekä strategisia muutoksia onnistuakseen. (Ilmarinen & Koskela 2015, 9-22.)

Digitalisaation myötä toimialarajat ylittyvät ja sen seurauksena kilpailu sekä toimintaympäristöt ovat jatkuvassa muutoksessa. Samalla digitalisaatio muuttaa myös yrityksen sekä työntekijöiden toimenkuvaa. Digitalisaatio tehostaa kasvua, kannattavuutta sekä kilpailukykyä. Palveluprosessit mm. nopeutuvat ja niiden kustannustehokkuus paranee. Yrityksen täytyy olla luova ja muutoshaluinen pysyäkseen digitalisaatiossa mukana. Digitalisaation omaksuminen on osalle yrityksistä haastavaa. Digitalisaation poissulkeminen saattaa toimia yrityksille hidasteena tai jopa esteenä kehitykselle. (Ilmarinen & Koskela 2015, 13-15.)

Digitalisaation myötä finanssialalla on kolme keskeistä tapaa menestyä digitalisaation avulla. Palvelujen jatkuva kehittäminen on niistä ensimmäinen. Kehittämisen ei tarvitse välttämättä olla mitään mullistavaa. Innovatiivisuus voi hyvin myös olla pieniä ongelman ratkaisuja tai nopeita kokeiluja digitaalisuuden parissa. Arvostus on heikkoa vähittäisessä innovatiivisuudessa, mutta vähittäinen innovatiivisuus varsinkin isoissa yrityksissä voi luoda kilpailuetua. Toinen tärkeä tapa menestymiselle on kehittää henkilöstön osaamista ja toimintatapoja. Digitalisuus voi luoda todella ison lisäarvon asiakkaalle osaavan ja asiantuntevan neuvojan käsissä. Luottamus ja asiantuntemus syntyvät asiakkaalle informaation myötä. Informaatio täytyy osata jalostaa asiakkaalle luottamukselliseksi tiedoksi. Finanssialan työajat ja etätyöt ovat haasteena asiantuntemuksen tarjoamiseen eri digitalisissa kanavissa. Kolmantena keinona on yrityskulttuuriin mukauttaminen tämän päivän asiakasodotuksiin. Yritykselle on hyödyllistä muodostaa kasvunsa kannalta oma digitaalinen strategiansa, joka keskittyy pelkästään digitalisaation kehittämiseen organisaatiossa. Digitaalisuus vaatii isoa teknologian investointia kuten myös johtamis-, kannuste- ja palkitsemisjärjestelmiin. (Pohjola 2015.)

Finanssialan ulkopuolella syntyy erilaisia digitalisuuden palvelualustoja, jotka ovat muuttaneet finanssialan toimialan laajuutta. Ulkopuolella olevia toimijoita kutsutaan Fintech-toimialaksi (Financial Technology). Ulkopuolisten toimijoiden on vaikea lähteä haastamaan perinteisiä toimijoita, koska sääntely ja luottamus toimivat vielä vahvana etuna perinteisille toimijoille. Fintech-yhtiöt kuitenkin tuovat uudenlaista innovatiivisuutta perinteiselle pankkisektorille. (Pohjola 2015.)

2.5 Turvallisuus

Toimintaympäristöjen muuttuessa sekä teknologian kehittyessä ei tule ainoastaan erilaisia mahdollisuuksia, vaan myös uhkia. Pankkiturvallisuus on yksi iso osa pankkien riskienhallinnassa. Luottamuksen muodostaminen ja sen ylläpitäminen on edellytys finanssialalla toimimiseen. Vakavaraisuus, menettelytapavaatimukset sekä valvonta ovat luoneet tärkeän luottamuksellisen peruspilarin toimijan ja kuluttajan välille. Digitalisaation myötä myös rikollisuus on kehittynyt ja on siirtynyt

yhä enemmän verkkoon. Pankkien täytyy pitää tietoturvaansa jatkuvasti ajan tasalla estääkseen mm. kyberrikollisuuden. (Tuominen 2016.)

Pankkialan turvallisuudessa puhuttaessa tarkastellaan lähinnä rikoksien torjuntaa. Turvallisuus sisältää myös henkilöturvallisuutta sekä tietoturvallisuutta. Turvallisuus kohdistuu siis itse pankkiin, mutta myös palveluihin, henkilöstöön sekä toimiloihin. Tavoitteena olisi arvioida erilaisia pankkiin kohdistuvia riskejä, ehkäistä ennalta olevat toimenpiteet sekä torjua riskien tapahtuminen. (Kontkanen 2011, 75.)

Pankkiturvallisuus voidaan jakaa kolmeen eri osa-alueeseen, jotka ovat toiminnan turvallisuus, tietotekninen turvallisuus sekä palvelujen turvallisuus. Toiminnan turvallisuus käsittelee pankin omaa rakenteellista toimintaympäristöä esim. konttorit ja tallelokerot. Toiminnan turvallisuudella tarkoitetaan myös laitteiden ja järjestelmien turvaamista. Tietotekninen turvallisuus on rikollisten toimenpiteiden estämistä tietoverkoissa. Tietoteknisessä turvallisuudessa kiinnitetään erityistä huomiota kansainväliseen yhteistyöhön, tietojärjestelmiin sekä laitteisto- ja ohjelmistojärjestelmien turvallisuusratkaisuihin. Asiakkaan tunteminen on keskeisin tavoite palvelujen turvallisuudessa. Asiakkaan tunteminen tarkoittaa asiakkaan pankkipalveluiden tarkoitusta sekä henkilöllisyyden varmistamista. Palvelujen turvallisuuteen kuuluu myös väärinkäytösten ehkäiseminen sekä erilaisten rikoksien kehityksen ja selvittämisen seuraaminen. (Kontkanen 2011, 76-77.)

2.6 Tulevaisuus

Tulevaisuuden pankkikehitys voi mennä suuntaan, jos toiseen. Pankkialalla on todella monia vaikuttavia tekijöitä, jotka ovat joko sisäisiä tai ulkoisia. Tutkimuksien mukaan peruspalvelut ovat jo kunnossa tavallisen pankkiasiakkaan näkökulmasta. Muutos on kuitenkin väistämätön ja pankkiala on tulevaisuudessa aivan toisenlainen, mihin olemme tottuneet. (Ruokanen 2016.)

Finanssialan tulevaisuuteen vaikuttavat pitkälti kansainväliset trendit. Ainoastaan digitalisaatio tai rikollisuuden kehittyminen eivät ole muokkaamassa pankkimaailmaa, vaan puhutaan myös paljon isommista trendeistä kuten väestöräjähdys, ilmastomuutos ja poliittinen ilmapiiri. (Rajander-Juusti 2012, 12.)

Muutoksen vauhtia ei osata arvioida, mutta suurena kilpailuetuna yrityksellä toimii nopea muuntautumiskykyisyys. Alla olevassa kuviossa (kuvio 1) näemme vaikuttavimmat trendit Suomessa, jotka ovat muuttamassa finanssialaa.



Kuvio 1. Finanssialaan tällä hetkellä vaikuttavia muutostrendejä. (Rajander-Juusti, Finanssialan Keskusliitto 2012, 14.)

Helsingin Aalto-Yliopiston tutkija Jaakko Aspara esitti yhdessä muiden tutkijoiden kanssa vuonna 2012 neljä erilaista luonnosta tulevaisuuden pankiksi kirjassa ”The Future Of Banking Services.”

1. Mittatilauspankki. Pankki palvelisi räätälöityä henkilökohtaista palvelua asiakkaan tarpeiden mukaan. Pankki tarjoaisi laajalti erilaisia tuotteita sekä

palveluja asiakkaalle hänen mielensä mukaisesti. Mittatilauspankki olisi tunnettu myös avoimuudesta, jolloin asiakkaat voisivat esimerkiksi nähdä neuvoista saadut palautteet. Pankki olisi kehittynyt myös verkko- ja mobiilipalvelujen suhteen, jotka helpottaisivat asiakkaan arkipäivän pankkiasiointia.

2. Älypankki. Pankki olisi aktiivisesti asiakkaan joka päiväisessä elämässä. Pankki keräisi paljon tietoja asiakkaasta sekä kuulisi asiakkaan toiveita, joiden pohjalta pankki voisi muodostaa erilaisia vaihtoehtoja eri tilanteisiin. Seuraaminen tapahtuisi reaaliajassa ja pankki tutkisi asiakkaan taloustilannetta kuin myös elämäntilannetta. Jos asiakas saisi perheenisäystä, niin älypankki osaisi kerätä erilaisia vaihtoehtoja uuden perheenjäsenen tulevaisuuden säästöjä ajatellen.
3. Anonyymipankki. Pankin ydinajatuksena toimisi pankkiturvallisuus ja tavoitteena olisi suojata asiakkaan yksityisyys sekä identiteetti. Asiakkaasta ei olisi edes henkilöllisyyttä, vaan ainoastaan numerosarja, jolla asiakas tunnistettaisiin. Asiointi tapahtuisi virtuaalisesti nimettömänä. Pankki ei ottaisi suoraan yhteyttä häneen persoonana, vaan pääsääntöisesti tapaamiset ovat asiakaslähtöisiä. Laina-asioissa esimerkiksi lakisääteinen tunnistaminen tapahtuisi kolmansien osapuolien avustuksella.
4. Opettava pankki. Pankin toiminta perustuu vahvaan luottamukseen. Asiakkaalla ei olisi minkäänlaista luottamuspulaa pankkiinsa ja voisi aina turvautua taloudellisissa asioissa pankkiinsa. Pankki tarjoaisi koulutusta mm. luentojen muodossa ja keskittyisi henkilökohtaiseen neuvonantamiseen. Asiakaspalvelu olisi nopeasti tavoitettavissa sekä siihen ei olisi minkäänlaista kynnystä lähestyä. Asiantuntemus olisi loistavalla tasolla.

(Aspara, Rajala & Tuunainen 2012, 10-12.)

Vuoden 2018 alussa tuli merkittävä muutos maksuliikenteen vapauttamiselle, joka ylittää toimialarajoja ja synnyttää pankkisektorille ulkopuolisia kilpailijoita. Muutosta kutsutaan nimellä PSD2, joka käytännössä tarkoittaa reaaliaikaisen maksuinfrastruktuurin ja maksupalveludirektiivin vapauttamista sekä päivittämistä. PSD2:n avulla ulkopuoliset tahot pääsevät asiakkaiden suostumuksilla heidän tilitietoihinsa käsiksi ja voivat näin tarjota erilaisia taloudenhallinnan sovelluksia. Tämän hetkinen maksuliikennejärjestelmä ei kuitenkaan mahdollista reaaliajassa tapahtuvia siirtoja. Suurin muutos tulee olemaankin lohkoketjuteknologiassa, jonka teknologiasta oleva Bitcoin-kryptovaluuttakin on tullut tunnetuksi. Lohkoketjuteknologia on suunnannäyttäjäksi maksuliikenteessä ja tuo mukanaan mallin hajautetusta tilikirjasta. (Keinänen, 2016 17-18.)

Finanssiteknologian yritykset ovat hyötynneet paljon sääntelyiden vapauttamisista. Fintech-yritykset ovat tulleet eri liiketoiminta-alueille, lähinnä pankkisektorilla, pääomamarkkinoilla ja varainhoidon markkinoilla erikoistumista maksamiseen ja sijoittamiseen. Fintech-yritykset ovat pääsääntöisesti keskittyneet kehittämään jostain yhtä tiettyä palvelua kustannustehokkaasti. Palvelut ovat aineettomia sekä nykyaikainen teknologia on suhteellisen edullista nykypäivänä, joten Fintech-yrityksien kustannukset ovat matalat. Nykyaikainen diginatiivi asiakaskunta odottaa alhaisempaa hinnoittelua, uudenlaista palvelukonseptia sekä käyttäjäystävällisempiä palveluita ja tuotteita. (Toivanen 2015.)

Fintech-yrityksen voivat toimia perinteiselle pankkitoiminnalle joko uhkana tai mahdollisuutena. Pienet, ketterät, nykyaikaiset Fintech-yritykset syövät rahavirtaa jo korkeakatteisilta tuotesegmenteiltä ja vauhdittavat isompia toimijoita kehittämään teknologian kanssa. Perinteiset rahoituslaitokset ovat myös ajautuneet yhteistyöhön tai jopa ostaneet Fintech-yrityksiä osaksi isompaa konsernia. (Toivanen 2015.)

Palveluita ja tuotteita luo, kehittää sekä tarjoaa kuitenkin henkilöstö. Henkilöstön kehittäminen ja osaaminen teknologian parissa sekä asiakastarpeiden mukaisesti on kuitenkin haastavaa. Finanssiala on kuitenkin toimialaltaan erittäin säännelty sekä

valvottu. Lisäksi toimialalla vallitsevat vanhanaikaiset toimintamallit sekä järjestelmät. Erilaiset aikapaineet myös rajoittavat henkilöstön kehittymistä innovatiivisuuden toteutumisen suhteen. Työajat laajenevat asiakaskysynnän mukaisesti ja osaamisen vaatimustaso on korkeampi. (T-Media Oy 2015.)

3 PUHELINPALVELU

Puhelinpalvelu on hyvin yleinen tapa kohdata asiakas tänä päivänä finanssialalla. Palvelu poikkeaa kasvotusten tapahtuvasta asiakaskohtaamisesta, koska asiakas on vain yhden aistin varassa. Puhelinpalvelu ei kuitenkaan juuri poikkea mm. asiakaskokemukselta tai palveluprosessilta. Puhelinpalvelussa on kuitenkin muutamia erityispiirteitä ja haasteita kuten tekniset haasteet, joita käsittelen teoriaosuuden lopussa. (Ylikoski ym. 2006, 111.)

3.1 Asiakaspalvelu

Asiakaspalvelu on lisäarvon tuottamista asiakkaalle. Palvelu on tekemistä, kokemista tai suorittamista eli palvelun tuottaminen on aineetonta. Palvelu muodostuu silloin, kun asiakas ostaa palvelua ja aloittaa sen kuluttamisen. Asiakas maksaa palvelusta sitä tarjoavalle yritykselle ja vastineeksi hän hyötyy siitä. (Eräsalo 2011, 12-13.)

Palvelussa tapahtuu aina jotain toimintaa, yleensä vuorovaikutusta palveluntarjoajan kanssa. Palvelu toteutuu jo siinä vaiheessa, kun asiakasta tervehditään tai hänelle hymyillään. Palvelu on yksilöllistä, mutta ei aina henkilökohtaista. Palveluntarjoajan ei välttämättä tarvitse olla suoraan vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Asiakas kuitenkin osallistuu jossain määrin palvelun tuottamisessa. Lyhyesti sanottuna se on asiakkaan auttamista ja hänen tarpeidensa tyydyttämistä. (Eräsalo 2011, 12-13.)

Asiakaspalvelussa on tärkeää kohdata jokainen asiakas ihmisenä. Asiakas ja asiakaspalvelija eivät yleensä tunne toistensa taustoja tai kokemuksia. Asiakaspalvelussa vaaditaan hyviä viestintä- ja tunnetaitoja, jolloin asiakaspalvelija pystyy hyödyntämään sekä tuomaan esille omat tietotaitonsa auttamalla asiakasta tarpeissaan organisaation mukaisesti. (Ylikoski ym. 2006, 96-97.)

3.1.1 Asiakaspalvelun laadun ulottuvuudet

Asiakkaan kokemalla palvelun laadulla on kaksi ulottuvuutta, joita ovat toiminnallinen eli prosessiulottuvuus sekä tekninen eli lopputulosulottuvuus. Palvelun laadun

kokeminen on monimutkainen prosessi. Hyvälläkin asiakaspalvelijalla on joskus huonoja päiviä, jotka vaikeuttavat palvelun arvioimista. Palvelua ei välttämättä myöskään tuota sama henkilö, joten palvelun laadun suorituskerroin saattaa vaihdella ihmisten mukaan. Palvelusta saatu kokemus ei perustu pelkästään laatu-ulottuvuuksiin. Palvelutoimintojen peruslinjat kuitenkin tasaavat palvelukokemusta. (Rekola 2007, 30.)

Teknisen ja toiminnallisen laadun lisäksi laatukokemukseen vaikuttaa palveluntarjoajan imago. Laatu muodostuu odotusten ja kokemusten vertailuna. Kuluttaja arvioi laatukokemusta eri odotuksissa olevilla laatutekijöillä. Laatutekijät vaihtelevat tietenkin palvelualoittain, mutta pitävät suhteellisen hyvin paikkansa. Taulukossa 2. Ylikoski on kerännyt kirjassaan Parasuraman ym. vuoden 1985 tekemän tutkimuksen mukaan kymmenen palvelun laaduntekijää, joita he kutsuvat laadun ulottuvuuksiksi. (Ylikoski 1997, 90-92.)

Taulukko 2. Palvelun laadun ulottuvuudet. (Ylikoski 1997, 90-92.)

- | | |
|-----|--------------------------------------|
| 1. | Luotettavuus |
| 2. | Reagointialttius |
| 3. | Pätevyys |
| 4. | Saavutettavuus |
| 5. | Kohteliaisuus |
| 6. | Viestintä |
| 7. | Uskottavuus |
| 8. | Turvallisuus |
| 9. | Asiakkaan ymmärtäminen ja tunteminen |
| 10. | Palveluympäristö |

Asiakaspalvelun laadun ulottuvuudet voidaan jakaa pehmeisiin sekä koviin tekijöihin. Pehmeät tekijät ovat asiakkaan huolenpitoa, jotka liittyvät asiakkaan vuorovaikutukseen. Laatutekijät muodostavat yhdessä asiakkaan laatukokemuksen. Finanssialalla toimiessa keskeisin tekijä on luotettavuus. (Ylikoski ym. 2006, 68-69.)

Pehmeät laatutekijät:

- asiakaspalvelijan avuliaisuus, mielenkiinto asiakasta kohtaan ja halu palvelulla
- asiakkaan huomioon ottaminen, empatia, kärsivällisyys, palvelutilanteen miellyttäväksi tekeminen
- asiakaspalvelijan sitoutuminen työhönsä, ammattitilpeys, huolellisuus ja täsmällisyys
- selkeä viestintä ja asiakkaan kuunteleminen
- kohteliaisuus ja asiakkaan arvostaminen
- joustavuus ja tilanneherkkyys
- ystävällisyys ja helppo lähestyttävyyys, asiakkaan saaminen tuntemaan itsensä tervetulleeksi

Kovat tekijät liittyvät palveluihin sekä yhtiön ominaisuuksiin. Jossain määrin kovat tekijät ovat myös objektiivisia. (Ylikoski ym. 2006, 68.)

Kovat laatutekijät:

- luotettavuus (palvelusuorituksen johdonmukaisuus ja virheettömyys)
- oikeudenmukaisuus ja rehellisyys
- turvallisuus ja luottamuksellisuus
- yhteydenoton helppous, palvelupisteiden hyvä sijainti
- palveluympäristön esteettisyys
- resurssien riittävyys
- siisteys
- palvelun fyysinen käyttömukavuus
- pätevyys

- toimintojen tarkoituksenmukaisuus
- palvelun nopeus ja aikataulujen pitävyys

3.1.2 Luottamus palvelun perustana

Asiakassuhteen syntymiselle oleellisin asia on luottamuksen luominen kuluttajan ja neuvojan välillä. Luottamus on asiakkaan tunnetta tai varmuutta siitä, että palveluntarjoajaan voi luottaa eikä se aiheuta pettymystä tai petä toiveita. Kun asiakas saa varmuuden siitä, että yhtiö toimii asiakkaan parhaaksi sekä toimii lupaustensa mukaisesti, niin luottamus on vahva päätöskriteeri asiakassuhteen alkamiselle. Luottamus toimii myös sitouttavana tekijänä asiakasjatkuvuudella. (Ylikoski & Järvinen 2011,67-68.)

Luottamusta voi määritellä niin, että toisen osapuolen tulee käyttäytyä tietyssä tilanteessa tietyllä ennakoitavalla tavalla. Luottamus on myös halukkuutta käyttää kumppanin palveluita. Kun käsitellään luottamusta käsitteenä, niin voidaan jakaa se neljään eri osatekijään, joiden alkuperä voi olla eri syntyperistä: (Grönroos 2010, 67.)

- yleinen luottamus
- järjestelmään perustava luottamus
- persoonallisuuteen perustuva luottamus
- prosessiin perustuva luottamus

Yleinen luottamus koostuu erilaisista sosiaalisista normeista. Esimerkiksi asiakas luottaa yrityksen kokoon sekä maineeseen, että yrittäjä pystyy tuottamaan tuotetta tai palveluansa jatkuvasti. *Järjestelmään perustavassa luottamuksessa* luottamus rakentuu laeista, säädöksistä, sopimuksista sekä ammattitaitoisuudesta. Hyvin tyyppillinen on mm. tilisopimus, jolloin asiakas luottaa siihen, että tili on jatkuvasti hänen käytettävissään sopimuksen mukaisesti. Kun asiakas luottaa toisen osapuolen edustavaan sanaan, niin puhutaan *persoonallisuuteen perustavasta luottamuksesta*. Liiketoiminnasta ja kontakteista välinen saatu luottamus osapuolten välillä kertoo *prosessiin perustavasta luottamuksesta*. Monesti pitkät asiakassuhteet perustuvat

pitkään asiakastyytyvyyteen ja luottavat siten kyseiseen palveluntarjoajaan. (Grönroos 2010, 68.)

Ihmisillä on perushalu luottaa toisiinsa, joten se edesauttaa luottamuksen rakentamista. Luottamus on toisaalta perusasia sekä lähtökohta, mutta monesti saa pettyä ihmisten luottamuksen suhteen. Luottamusta on todella vaikea rakentaa uudelleen, jos sen on kerran pettänyt. Vääristyneet uskomukset, ihmisten arvioinnit, luokittelut ja ennakkoluulot antavat välillä huonon lähtökohdan luottamuksen rakentamiselle. Monesti kannattaa asiat uudelleen määritellä ja luoda uutta mielikuvaa esimerkiksi asiakkaan pukeutumistyylistä, jos se ei ole omaan makuun sopiva. (Selin 2013, 192-195.)

Avarakatseisuuden lisäksi luottamuksen rakentamiseen kuuluu kongruenssi. Kongruenssilla tarkoitetaan viestinnän yhdenmukaisuutta. Sanattoman viestinnän pitää olla yhdenmukainen sanallisen viestinnän kanssa. Pukeutuminen, käytöstavat sekä sanojen käyttö ja valinta jne. tukevat esiintymistä. Ihmisen itselleen asettaman roolin pysyessä hänen uskottavuutensa sekä muiden luottamus. Omana itsenä oleminen on tärkeää, koska se ei herätä mitään ihmetystä vastapuolella. Vahvan minäkuvan sekä itsetunnon omaava henkilö herättää luottamusta ja arvostusta. Hyvän itsetunnon omaava henkilö osaa näyttää aidosti nöyryyttä. (Selin 2013, 195-196.)

Luottamus ei synny ensikohtaamisessa vaan rakentuu ajan kanssa. Ensikohtaamiset ovat kuitenkin tärkeimpiä luottavuuden rakentumisen kannalta. Kohtaamiset ovat erilaisia ja eri kanavissa tapahtuvaa. Vahvan luottamussuhteen rakentaminen asiakkaan kanssa on jokaiselle yritykselle merkittävä kilpailuetu. Vahva luottamussuhde ilmenee asiakkaan palveluiden keskittämiseksi, asiakasjatkuvuudelle sekä asiakas-suosituksilla. (Ylikoski & Järvinen 2011, 68.)

3.1.3 Palveluprosessi

Ostopäätöksen saaminen on yleensä asiakastapaamisten tarkoitus. Finanssialalla asiakastapaamisen tarkoitus voi olla myös asiakasohjauksia tai asioiden ratkomista. Asiakastapaamisen tapahtumat voidaan erotella seitsemään eri vaiheeseen: (Helsingin Kauppiaitten Yhdistys ry & Edita Publishing Oy 2008, 58-59.)

1. yhteydenotto asiakkaaseen ja tapaamiseen kutsuminen
2. ensikosketus asiakkaaseen, keskinäisen luottamuksen kehittäminen
3. tarvekartoitus
4. tuotteiden/palveluiden esittely
5. kysymysten käsittely
6. kaupan päättäminen
7. suhteen jälkihoito

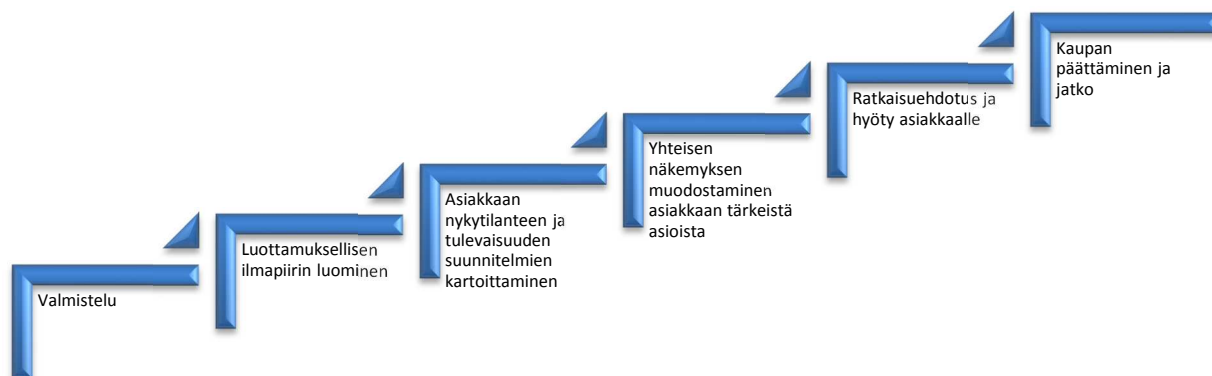
Digitaalisen asiakaskokemuksen palveluprosessi on jäsennetty kuviossa 2. Ling Jiang on tutkimuksessa: ”Measuring consumer perceptions of online shopping convenience” jakanut palveluprosessin seitsemään eri vaiheeseen.



Kuvio 2. Digitaalisen asiakaskokemuksen palveluprosessi. (Filenius 2015, 78-79.)

Tutkimuksessa Jiang kärjistää helppoutta ja mukavuutta, jota digitaalisten palveluiden tulisi tavoitella. Lisäksi myös hän painottaa tutkimuksessaan teknisiä virheitä sekä businesslogiikan haasteiden yksityiskohtia. (Filenius 2015, 79.)

Nordean tapa kohdata asiakas syventyy viiden portaan malliin kuviossa 3. (Nordea Intranet 2018.)



Kuvio 3. Nordean tapa kohdata asiakas. (Nordea Intranet 2018.)

Kartoitusvaiheessa käydään ensiksi pehmeitä asioita läpi luottamuksen luomisen takia, jonka jälkeen siirrytään koviin faktoihin. Keskeisintä portaita on yhteisen näkemyksen tuominen asiakkaan asettamiin arvoihin perustuen. Asiakkaalle tuodaan ainoastaan yksi ratkaisu, joka hänelle on tilanteeseen sopivin ja paras vaihtoehto neuvojan asiantuntemusta hyödyntäen. Asiakkaalle selvennetään hyödyt ja sen jälkeen aina haetaan hyväksyntä asiakkaalta. Tapaamisen lopuksi pyydetään palautetta sekä suosituksen kysymiseen. (Nordea Intranet 2018.)

3.1.4 Puhelinpalvelun erityispiirteet ja haasteet

Puhelinpalvelussa asiakaspalvelijalla on ainoastaan käytettävissä puhe ja kuulo. Asiakas ei näe asiakaspalvelijan kehonkieltä. Tällöin äänen käyttäminen korostuu huomattavasti enemmän puhelinpalvelussa kuin kasvotusten olevassa asiakaspalvelussa. Asiakas luo mielikuvia asiakaspalvelijasta pelkästään puheen avulla. Mielellään hän yrittää käydä läpi asioita, joita hän ei näe. Tämä saattaa vääristää tilannetta joissain tapauksissa. (Ylikoski ym. 2006, 111.)

Äänenkäytössä hiljainen ääni yleensä mielletään epävarmuudeksi ja kova taas aggressiiviseksi. Korkea ääni saattaa hermostuttaa asiakasta ja matala ääni taas saattaa

rauhhoittaa ja miellyttää. On vaikea määritellä oikea puhumistapa. Ihannetilanne olisi se, että asiakaspalvelija löytäisi asiakkaan tyylin ja osaisi mukautua sen mukaisesti. Yleensä suhteellisen matala ääni ja hieman hitaampi puhetyyli mielletään parhaimmaksi. Kohtalaisen matala ja hidas puhetyyli koetaan luotettavaksi sekä asiakas pystyy keskittymään paremmin. (Ylikoski ym. 2006, 112-113.)

Puhelinpalvelussa yleensä otetaan paljon enemmän asiakaskohtaamisia, mitä perinteisemmässä konttorissa. Urautumisen mahdollisuus on näin suurempi ja asiakaslaadun ylläpitäminen on vaikeaa. Asiakaspalvelijan on tärkeää pitää taukoja ja pirstittää omaa mielialaansa säännöllisin väliajoin, ettei hyvälaatuinen palveluprosessi heikkene. Saatavuus on ongelmallinen tilanne ja hyvin tyypillistä puhelinpalvelussa. Asiakaspalvelu jo usein mielletään sen perusteella huonoksi, kun on joutunut odottamaan. Puhelinpalveluun jonottaessa odottavan aika tuntuu vielä huomattavasti pidemmältä. Asiakasohjauksien vieminen toiselle neuvojalle on haastavaa. Konttorissa on totuttu siihen, että asiat selviävät saman virkailijan kanssa. Puhelinpalvelussa puhelu ohjataan tiettyyn yksikköön, mitä asia koskee ja puhelun vastaanottaa uusi virkailija. Dokumentointi asiakkaan taustatiedoista on siis hyvin oleellista, että uusi virkailija voi valmistautua parhaalla mahdollisella tavalla. Asiakasyymmärryksen saavuttaminen on myös työläs prosessi, koska asiakaspalvelijalla ei ole havainnollistavaa materiaalia käytössä puhelinpalvelussa. Käytännönläheisillä esimerkeillä ja erilaisilla mielikuvilla on hyvä havainnollistaa aiheeseen liittyviä tilanteita. Viestinnän rakenne kannattaa pitää mahdollisimman johdonmukaisena sekä selkeänä. On hyvä myös varmistaa kysymällä asiakkaan ymmärrys asiasta ja tehdä selkeä yhteenveto läpikäydyistä asioista tapaamiseen loppuun. (Ylikoski ym. 2006, 112-114.)

3.2 Asiakslähtöisyys

Asiakslähtöinen palvelu on yksinkertaisesti lähtöisin asiakkaasta. Välillä se voi olla hieman monimutkaista, mutta osaava neuvoja kääntää palvelun asiakslähtöiseksi tekemällä tarvekartoitusta. Avoimet kysymykset herättävät asiakasta kertomaan tarvettansa laajasti ja samalla toinen osapuoli oppii tuntemaan hänet. Luottamusta herää puolin ja toisin sekä neuvoja pystyy tarjoamaan helpommin oikeanlaisia tuotteita ja palveluita. (Suomen Talousverkko Oy 2016.)

Perkka-Jortikka on koonnut asiakslähtöisen palveluammattilaisen kymmenen käskyä:

1. Asiakas ei koskaan häiritse työtäsi
2. Aloita jokainen asiakaskosketus (-suhde) hyväntuulisena ja ystävällisesti
3. Kutsu asiakasta nimellä
4. Muista, että olet asiakkaalle yritys tai organisaatio
5. Älä väittele asiakkaan kanssa, asiakas on aina oikeassa
6. Älä koskaan sano ”en tiedä”
7. Muista, että asiakas on työnantajasi
8. Ohjaa vuorovaikutustanne myönteisesti
9. Muuta asiakkaan päivä kauniimmaksi
10. Järjestä asiakkaalle jotain erityistä, ylimääräistä.

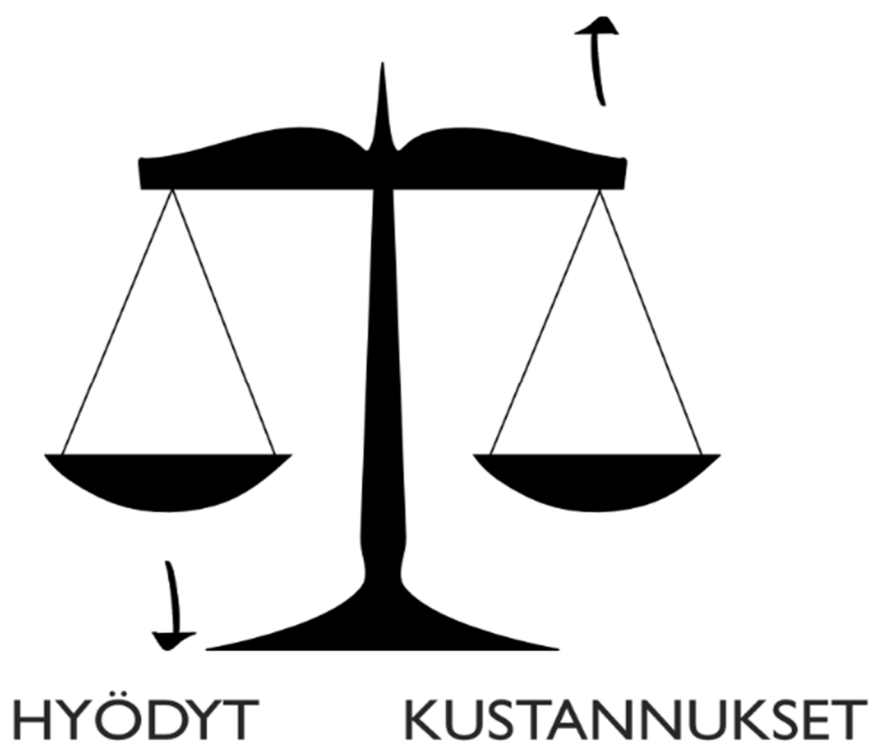
Asiakastiedot (Perkka-Jortikka 2002, 40.)

Asiakslähtöinen palvelu pitää kuusi erilaista ominaispiirrettä sisällään, joita ovat empatiataidot, aktiivisuus, käytös, viestintätaidot, asiantuntemus ja ihmistuntemus. Empatiataidoilla käsitetään sitä, että jokainen asiakas kohdataan ihmisenä eli erilaisuus on hyväksyttävä. Viestintätaidot ovat asiakkaan kuulemistä, mukautumista sekä esittämisen taitoa. Asiantuntemus on karkeasti tietotaitoa tuotteista ja palveluista, joka edesauttaa ratkaisuehdotuksien tuomista asiakkaalle. Ainoa piirre, mikä ei tule kuin ajan kuluessa on ihmistuntemus. Kokemukset sekä erilaiset koulutukset parantavat ihmistuntemusta. (Perkka-Jortikka 2002, 39.)

3.2.1 Arvojen muodostuminen sekä hyödyt

Arvon luominen on yksi yrityksien perustehtävistä. Arvoa voidaan kuvailla hyödyn ja kustannuksien välisellä suhteella. Arvo on aina suhteellista, koska ihmiset arvos-
tavat eri asioita ja kokevat eri asioita hyödylliseksi. Rahallista arvoa ei välttämättä
ainoastaan ole hinta, vaan voi myös olla uhrauksia ja ponnisteluja jonkin tietyn
asian eteen. Karkeasti sanottuna haluamisen saavuttaminen tai ongelman ratkaise-
minen luo arvoa. (Tuulaniemi 2011, 30-31.)

Ylikoski ja Järvinen ovat kuvanneet hyötyjen ja kustannuksien välistä vertailua ar-
vopuntarilla (kuvio 4). Vertailu on joko tietoista tai sitten se tapahtuu tiedostamatta.
Tuotteen tai palvelun alhaiset kustannukset esimerkiksi auttavat näkemään myös
palvelun muita ominaisuuksia, vaikka vertailussa hinnan painoarvo korostuu.

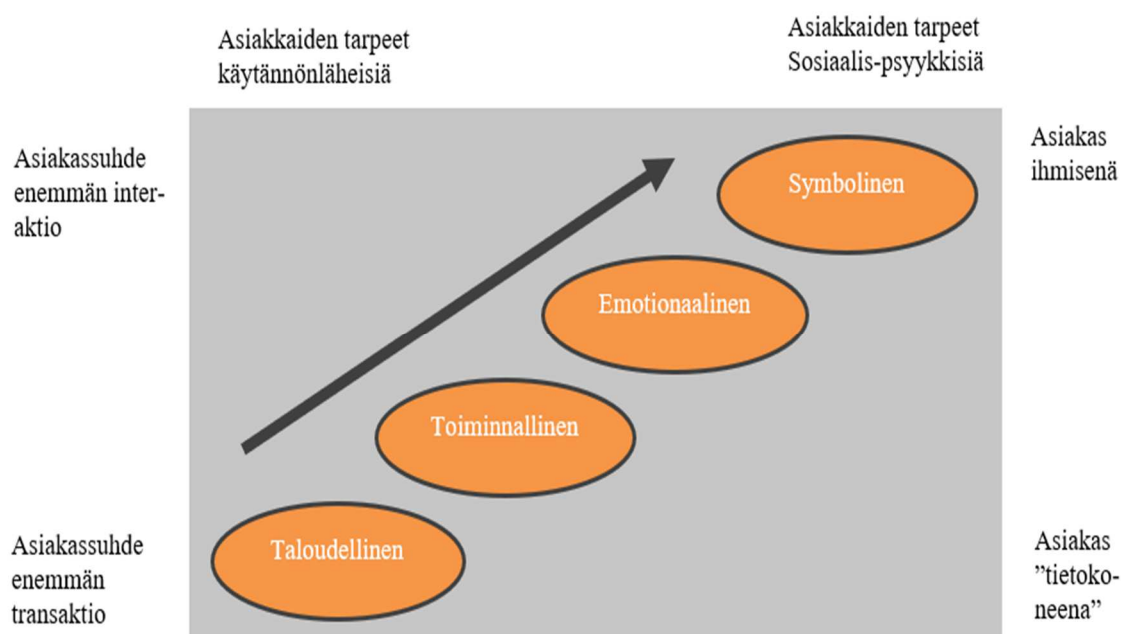


Kuvio 4. Arvopuntari. (Ylikoski & Järvinen 2011, 25.)

Tasapainossa oleva puntari tai paino enemmän hyötyjen puolella on toivottavaa asi-
akkaan näkökulmasta. Paras tilanne on se, että asiakas saa hyötyjen painamaan huo-
mattavasti enemmän mitä kustannukset. Muutokset arvopuntarissa suuntaan tai toi-
seen kertovat arvojen muuttumisesta. Asiakkaat arvostavat erilaisia asioita, joten

myös arvopuntarin painojakauma menee asiakkaiden arvojen mukaisesti. (Ylikoski & Järvinen 2011, 24-25.)

Arvo muodostuu erilaisista ulottuvuuksista. Tarkemmin katsottuna arvon hyödyt ja uhraukset voidaan jakaa neljään erilaiseen ulottuvuuteen. Ulottuvuuksia ovat taloudellinen, toiminnallinen, emotionaalinen sekä symbolinen. Kuviossa 5. asiakkaan rooli muuttuu merkittävämmäksi mitä ylemmäs kohti emotionaalisia ja symbolisia arvoja menee. Emotionaalinen ja symbolinen ovat enemmän subjektiivisia eli katsotaan mieluummin emotionaalisia ja symbolisia hyötyjä kuin taloudellisia ja toiminnallisia hyötyjä. (Puustinen 2013, 90.)



Kuvio 5. Arvon hierarkkinen rakentuminen. (Puustinen 2013, 90.)

Taloudellinen arvo käsittää tuotteen tai palvelun hintaa, ajan sekä kulujen säästämistä tai riskien pienentämistä. Taloudellista arvoa voidaan myös käsitellä taloudellisissa kuluissa sekä taloudellisissa tuotoissa.

Toiminnallinen arvo kertoo vaivattomuudesta ja sujuvuudesta. Palvelussa toiminnallinen arvo voi olla nopeaa ja helppoa vuorovaikutusta. Tuote voi olla esimerkiksi ominaisuuksiltaan hyvä, helppokäyttöinen ja räätälöitävissä oleva.

Emotionaalisessa arvossa puhutaan tunteista ja elämyksistä. Tyypillinen esimerkki on tuotteen uutuusarvo tai muotoilu, jotka herättävät tunnepohjaisia reaktioita. Emotionaalinen arvo voi olla myös esimerkiksi hauskuutta, jännitystä tai nautintoa.

Symbolinen arvo on sitä, minkälaista näköä tai käyttäytymistä asiakas haluaa viestiä ulospäin. Vaikuttavia elementtejä ovat asiakkaan identiteetti, elämäntyyli ja sosiaaliset verkostot. Asiakas haluaa käyttää mm. tiettyjä brändejä tai saavuttaa tietyn statusasemansa joko käyttäytymisellä tai ulkonäöllisillä asioilla. (Puustinen 2013, 90-99; Tuulaniemi 2011, 34-37.)

Asiakkaiden arvot vaihtelevat eri asiointikanavasta riippuen. Perinteiseltä konttorilla asioidessa asiakas arvostaa muun muassa luotettavuutta, turvallisuutta, opastusta, neuvoja ja henkilökohtaista sekä virheetöntä palvelua. Monet asiakkaat kokevat konttoriasioinnin helpoksi sekä pitävät siitä, että useita asioita pystytään hoitamaan kerralla. Puhelinpalvelussa asiakkaat arvostavat myös luotettavuutta, helpoutta, asiantuntemista, huomioon ottamista sekä selkeää ohjeistamista. Asiakkaat arvostavat myös paljon turvallisuutta ja saatavuutta. (Ylikoski ym. 2011. 126-127.)

Yrityksen tulee tuntea asiakkaansa hyvin, jotta yritys osaa vastata asiakkaiden sen hetkisiin arvoihin. Kun asiakkaan päämäärä ja tavoite ovat selvillä, niin yritys osaa tarjota oikeanlaisia palveluita ja tuotteita, jotka vastaavat asiakkaan sen hetkisiä hyötyjä. Hyötyjä ovat muun muassa taloudellinen hyöty (hinnanalennuksia), toiminnallinen hyöty (helppokäyttöisyys, nopeus) tai personointihyöty (henkilökohtaisuus, räätälöity). Monesti pankkialalla yritys hyödyntää asiakassuhteen pituuteen tai paremmuuteen olevia hyötyjä, kuten keskittämisen etuohjelmat, markkinaraportteja, tilannekatsauksia sekä yksilöityjä tarjouksia. (Kuusela & Rintamäki 2002. 34-37.)

3.2.2 Asiakasodotukset

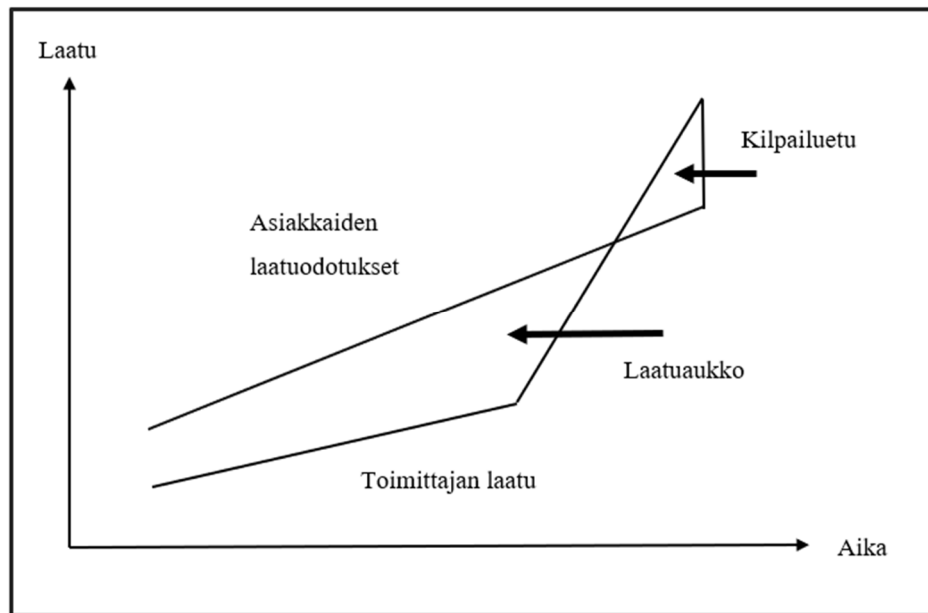
Odotusten merkitys on suuri asiakkaan laatukokemuksessa. Asiakkaalla on aina ennen palvelun saamista jonkinlaisia odotuksia. Odotusten ja kokemusten perus-

teella asiakas saa käsityksen siitä, millaista palvelua hän on saanut ja kuinka laadukasta se on ollut. Hyvään asiakastyytyväisyyteen pyrkiessä asiakkaiden odotukset pitäisi pystyä täyttämään tai jopa ylittämään. (Lecklin 2006, 91.)

Asiakkaiden odotukset muodostuvat monesta eri tekijästä. Ajan kuluessa vaatimustaso sekä odotukset ovat kasvaneet. *Asiakkaan tarpeet* vaikuttavat siihen, mitä asiakas palvelulta odottaa. Tarpeisiin vaikuttavat paljon mm. asiakkaan ikä, koulutus, sukupuoli, persoonallisuus jne. Asiakas miettii paljon myös *palvelun hintaa*. Mitä korkeampi hinta, sen enemmän on odotuksia. Myös asiakkaan *kokemukset* muista kilpailijoista sekä asiakkaan omat aikaisemmat kokemukset vaikuttavat palvelun odotuksiin. *Mainonnan lupaukset* sekä ihmisten ja eri sosiaalisen median *suositukset tai moitteet* luovat asiakasodotuksia. Palveluiden helppokäyttöisyys ja saavutettavuus tai neuvominen on myös oleellinen asia asiakasodotuksiin, *koska asiakkaan oma panostus* palveluun on pienempi. *Tilannetekijät* ovat myös hyvin tyypillisiä: esimerkiksi jos asiakkaalla on kiire, niin hän odottaa nopeaa palvelua. (Ylikoski 1997, 86-88.)

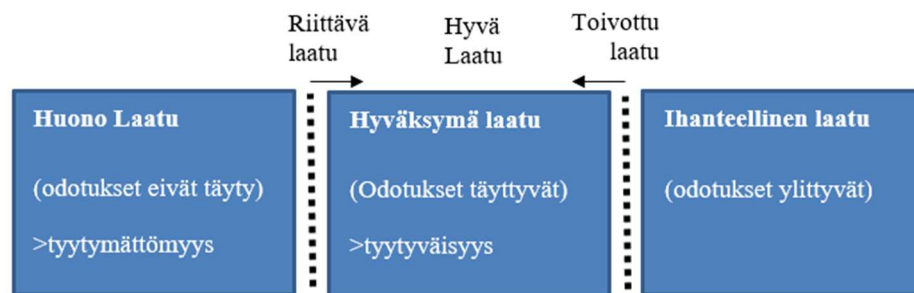
Finanssialalla asiakasodotukset yleensä perustuvat hyvin tyypillisiin tekijöihin. Laatu on hyvää, kun asiakasta on kuunneltu, kunnioitettu, autettu sekä ymmärretty. Lisäksi myös arvostetaan palvelun asiantuntemusta, ystävällisyyttä, joustavuutta, mutkattomuutta, oikeudenmukaisuutta ja oma-aloitteisuutta. (Ylikoski ym. 2006, 65.)

Kuviossa 6 käydään läpi yrityksen laatua ja asiakkaiden odotuksia ajan funktiona. Ajan alkaessa laatu ei vastaa asiakkaan odotuksia. Laatuaukko on odotuksien ja laadun välinen ero. Se samalla kuvaa laatutason paranemistarvetta, että kilpailukyky säilytettäisiin markkinoilla. Kuvan esimerkkiyritys panostaa laatuun ja laadun kasvaessa asiakkaiden odotukset ylitetään. Positiivinen ero laadun ja asiakasodotuksien välillä on yrityksen kilpailuetu. Laatua tuottavan yrityksen täytyy kilpailla muilla toimintaparametreilla esimerkiksi hinnalla, että ero kaventuu. Olosuhteet ja erilaiset innovaatiot voivat kuitenkin tuoda kuvaan uudenlaisen tilanteen, koska kuva ei ole staattinen. (Lecklin 2006, 91-92.)



Kuvio 6. Laatuaukko ja kilpailuetu. (Lecklin 2006, 92.)

Odotuksien tasot voidaan jakaa riittävään tasoon sekä toivottuun tasoon. Riittävässä tasossa asiakas on antanut hyväksynnän, jolloin asiakas ei juurikaan välitä laadun vaihtelusta. Toivotulla tasolla palvelu on sitä, mitä sen asiakkaan mielestä tulisi olla sekä mihin palvelulla olisi mahdollisuus vastata asiakkaan mielestä. Tasojen väliin jää hyväksyttävä laatu (Kuvio 7.), jolloin laatu on hyvää.



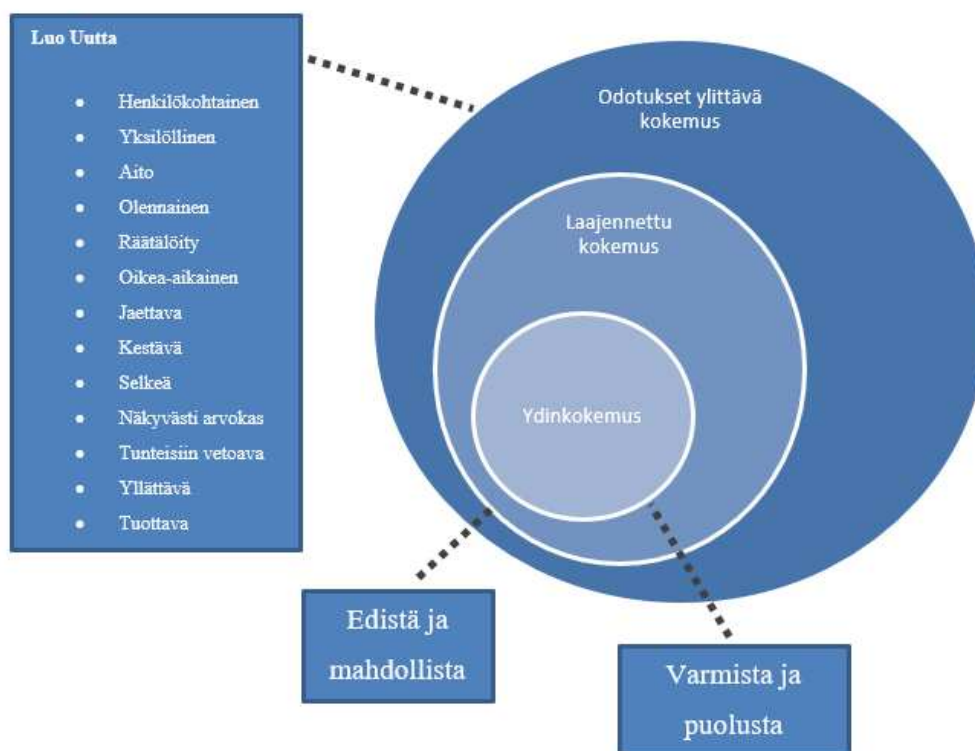
Kuvio 7. Asiakkaan hyväksymän laadun alueen muodostuminen. (Ylikoski ym. 2006, 67.)

Ihanteellinen tilanne on se, että toivottu taso on parempaa. Riittävän tason alittuessa se johtaa asiakastyytymättömyyteen. Finanssialan yritykselle on kannattavinta, kun asiakasodotuksia ei jatkuvasti ylitetä eikä aliteta, jolloin pysytään hyväksymällä alueella. Jatkuva odotuksien ylittäminen on yhä haasteellisempaa sekä kalliimpaa

yritykselle. Asiakkaasta myös tuntuu siltä, että hän joutuu maksamaan liikaa liiallisesta laadusta. Finanssialalla on paras tapa hoitaa perusasiat kunnolla kuntoon, eikä tavoittella erityisiä hienouksia. (Ylikoski ym. 2006, 67.)

3.2.3 Asiakasodotusten ylittäminen

Asiakasodotusten ylittäminen on keskeinen osa asiakaskokemuksien johtamista. Pankkipalvelussa asiakaskokemuksien perustason ylläpitäminen saattaa olla välillä todella haasteellista. Asiakasodotukset ovat korkealla, koska monelle asiakkaalle tulee laadukas mielikuva pankin palveluista. Perustason asiakaspalvelulla on enää hyvin vaikea erottautua kilpailijoista. (Löytänä & Korteso 2011, 59.)



Kuvio 8. Odotukset ylittävän asiakaskokemuksen elementit. (Löytänä & Korteso 2011, 60.)

Kuviossa 8. on jaettu odotukset ylittävä kokemus kolmeen eri elementtiin: ydinkokemus, laajennettu kokemus ja odotukset ylittävä kokemus. Ydinkokemus on oikeastaan yrityksen perustehtävä. Se on vähimmäismäärä, mihin yrityksen pitäisi

päästä asiakasodotuksissa puhumattakaan odotukset ylittävästä asiakaskokemuksesta. Ydinkokemuksen pitäisi toteutua kaikissa olosuhteissa. (Löytänä & Kortesus 2011, 61-62.)

Laajennettu kokemus on seuraava askel kohti asiakasodotuksien ylittämistä. Siihen kuuluu kaksi elementtiä; edistäminen sekä mahdollistaminen. Edistämisellä tarkoitetaan elementtiä, joka suoraan edistää asiakaskokemusten laajentumista. Esimerkiksi rahoituspalvelun tarjoaja voi tarjota lisäksi sijoituspalveluita. Mahdollistamisella taas tarkoitetaan välillisiä elementtejä. Esimerkiksi kirjakustantaja tuo fyysiset kirjansa monesti nykyään myös elektroniseksi kirjaksi, jolloin sitä voi myös kuunnella. (Löytänä & Kortesus 2011, 62-63.)

Odotukset ylittävässä kokemuksessa voi olla useita eri esimerkkejä kuten em. kuvion 8 vasemmassa reunassa näkyy. Teko voi olla pieni, mutta henkilökohtainen. Se vaatii palveluntarjoajalta erityistä huomiota sekä reagoimista asiakkaan uniikkiin tilanteeseen. Esimerkiksi asiakkaan uuden talon asuntolainaneuvottelujen jälkeen rahoitusneuvoja ilmoittaa asiakkaalle talojen rakentamiseen liittyvästä koulutusmahdollisuudesta, jossa pankki on mukana. Asiakas yllättyy siitä positiivisesti ja se varmasti myös edesauttaa ostopäätöstä asuntolainaneuvottelun suhteen. (Löytänä & Kortesus 2011, 65.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimukseni tarkoitus on kartoittaa asiakkaiden odotuksia tämän päivän pankin puhelinpalvelusta ja luoda siten arvokasta lisäarvoa puhelinpalvelun kehittämiseen kehitysehdotuksien muodossa. Asiakkaiden mielipiteillä ja odotuksien tutkimuksella saadaan tärkeää tietoa siitä, mihin suuntaan puhelinpalvelua tulisi kehittää ja mitä asioita asiakkaat arvostavat. Lisäksi tutkimuksella on tarkoitus kartoittaa, mitkä asiat herättävät asiakkaassa tunnejälkiä ja miten luottamus rakennetaan asiakkaiden mielestä. Tutkimuksella saadaan lisätietoa myös siitä, millaiseksi he ovat kokeneet nykyisen asiakaspalvelun ja toteutuuko toimeksiantajan palvelumalli asiakaskohtaamisissa. Tulosten avulla voidaan mitata myös asiakaskokemusta. Tutkimuksella saadaan myös kartoitettua tietoa henkilökunnan osaamisesta, toiminnasta sekä tarpeista. Toimeksiantajan tavoitteena on jatkuva puhelinpalvelun kehittäminen, jotta se vastaisi paremmin heidän asiakasvisiotaan sekä asiakasodotuksia.

Aiheella on uutuusarvoa, koska nykypäivän asiakasodotuksia ei ole tutkittu toimeksiantajan puhelinpalvelun osalta. Toimeksiantajan verkkotapaamisia on tutkittu, mutta verkkotapaamiset eivät korvaa kokonaan puhelintapaamisia. Verkkotapaaminen ei luo lisäarvoa neuvonnassa tai ohjeistuksessa, vaan sitä käytetään lähinnä rahoitus-, sijoitus sekä vakuutusneuvotteluihin.

4.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Valitsin ensisijaiseksi tutkimusmenetelmäksi tilastollisen eli kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän. Kvantitatiivisella kyselytutkimuksella sekä työntekijöiden tapoamisten havainnoinnilla kerätään aineistoa tutkimusta varten. Toissijaisena tutkimusmenetelmänä toimi asiantuntijahaastattelu sekä toimeksiantajalta löytyvää materiaalia asiakaskohtaamisesta. Opinnäytetyön tutkimus on toteutettu (kuvio 9.) kolmella eri tutkimusmenetelmällä.



Kuvio 9. Tutkimusprosessi.

Lähinnä numeraalisen aineiston takia kvantitatiivista menetelmää kutsutaan tilastolliseksi tutkimusmenetelmäksi. Numeraalista ainestoa voidaan kerätä erilaisilla menetelmillä. Erilaisia menetelmiä sekä niiden toimivuutta on hyvä testata, jolloin selvitetään muuttujien välisiä syy-seuraussuhteita. Tilastollisten merkitsevyystestauksien avulla saadaan selville, onko eri ryhmien välillä eroavaisuuksia sekä voiko tuloksia yleistää perusjoukkoon. Tuloksien toistuvuus saattaa vääristää sitä, että voiko tuloksia yleistää perusjoukkoon. (Valli 2015, 12, 15.)

Laadullisessa tutkimuksessa käytetään yleensä haastattelua ja havainnointia, joten se vie enemmän aika mitä määrällinen tutkimus. Määrällisessä tutkimuksessa tutkittavien määrä on huomattavasti isompi mitä laadullisessa tutkimuksessa. Tuloksia ei voida laadullisessa tutkimuksessa yleistää, mutta sillä on tarkoitus hakea tutkittavien tuntemuksia, asenteita tai mielipiteitä asiasta. Laadullinen tutkimus yleensä selvittää miksi ja miten ihmiset toimivat tai käyttäytyvät, kun taas määrällinen tutkimus sopii paremmin vastaamaan mitä ja missä – kysymyksiin. (Mäntyneva, Heironen ja Wrange 2003, 69-71.)

Laadullinen tutkimuksen toteuttaminen on paras vaihtoehto, kun halutaan yksityiskohtaista ja monitahoista tarkastelua. Määrällinen tutkimus soveltuu paremmin isojen perusjoukkojen mitattavuuteen sekä taulukointiin. Tutkimuksella halutaan kuitenkin mahdollisimman suuri perusotanta, jolloin kvantitatiivinen tutkimus sopii paremmin. Kvantitatiivisella tutkimuksella voidaan myös laajemmin tutkia ja tuoda esiin asiakaskohtaamisen onnistumia sekä epäonnistumisia eri näkökulmista, joita asiakas ei välttämättä itse tule ajatelleeksi. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2009, 140, 160.)

4.1.1 Kysely

Yksi aineistonkeruumenetelmä on kysely. Sitä pidetään tehokkaana kvantitatiivisena tutkimusmenetelmänä. Aineistoa kerätään standardoidusti eli jokaiselta vastaajalta on kysyttävä asia samalla tavalla. Vastaajat koostuvat tietystä joukosta, josta poimitaan otos kohdehenkilöitä. Kyseistä tutkimustapaa kutsutaan Survey-tutkimukseksi. (Hirsjärvi ym. 2009, 134.)

Kyselytutkimus sopii erittäin hyvin tutkimukseeni. Kyselytutkimuksella voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto erilaisista asioista kustannustehokkaasti sekä sitä on helppo käsitellä. Kyselytutkimus säästää myös aikaa. Vaivaa ei aiheuta myöskään analysoiminen, koska se tapahtuu vaivattomasti tietokoneella. Suurin heikkous kyselytutkimuksessa on sen pinnallisuus ja tutkimuksen teoreettinen vaatimattomuus. Kohdehenkilöiden taustoja ei tiedetä eikä, kuinka perehtyneitä he ovat tutkimuksen aihealueeseen. Tämä voi johtaa väärin tulkintoihin vastauksien osalta. Monesti myös tutkimuksen kohdehenkilöillä saattaa olla vääränlainen suhtautuminen esimerkiksi rehellisyyden osalta, joka voi myös vääristää tuloksia. Kyselytuloksen heikko vastausprosentti koetaan monesti myös ongelmallisena. (Hirsjärvi ym. 2009, 195.)

Kyselytutkimuksen päämuotoina voidaan pitää posti- ja verkkokyselyä sekä kontrolloitua kyselyä. Postikysely tapahtuu perinteiseen tapaan kirjepostilla, joka usein koetaan vaivalloiseksi. Ongelmaksi tulevat vastaamattomuus sekä kustannukset postimaksujen suhteen. Menetelmän etuina voidaan pitää aineiston helppoa saantia sekä nopeutta. Kontrolloitu kysely voidaan jakaa kahteen eri menetelmään; informoituun kyselyyn sekä henkilökohtaisesti tarkistettuun kyselyyn. Informoitu kysely tapahtuu fyysisesti siellä paikassa, missä kohdehenkilöt ovat. Tutkija pystyy kartoittamaan helposti tutkimuksen taustoja kohdehenkilöille. Henkilökohtaisesti tarkistetussa kyselyssä toimitaan myös postitse. Menetelmässä tutkija itse vain noutaa lomakkeet määrätyn ajan kuluessa, jolloin vastausprosentti saattaa olla parempi. (Hirsjärvi ym. 2009, 196-197.)

Verkkokysely tapahtuu verkon kautta, jolloin säästetään aikaa ja kuluja huomattavasti verrattuna postikyselyyn. Verkkokyselyn suosio on kasvanut reippaasti viime

aikoina. Vastausaika sekä vastausprosentti on myös todettu olevan pienempi verkkokyselyssä. Analysointi tapahtuu helposti, koska vastauslomake on valmiiksi jo sähköisessä muodossa. Verkkokyselyn luotettavuus ja edustavuus saattaa helposti vaarantua, jos kyselylomake on vapaasti verkossa saatavilla. On tärkeää kohdentaa verkkokysely oikeille kohdehenkilöille. Verkkokysely myös valikoitui tutkimukseni kyselyvaiheen menetelmäksi sen käytännöllisyyden takia sekä asiakkaiden asiointikanavasta johtuen. (Kuula 2006, 173-174.)

4.1.2 Havainnointi

Havainnoinnin avulla selvitämme tutkimuksessa, miten palveluneuvojat todellisuudessa toimivat. Havainnoinnin avulla pääsemme suoraan ympäristöön, jossa itse palvelutilanne tapahtuu. Havainnointi sopii hyvin tutkimukseen, koska se toimii laadukkaana menetelmänä vuorovaikutuksen nopeisiin sekä vaikeasti ennakoitavissa oleviin tilanteisiin. (Hirsjärvi ym. 2009, 212-213.)

Toteutan havainnoinnin systemaattisena havainnointina Nordean puhelinpalvelussa. Systemaattisessa havainnoinnissa tutkija ei osallistu millään tavalla itse palvelutilanteeseen. Havainnoinnissa on myös tärkeää, ettei havainnoija muuta tilannetta. Riskiä ei sen kannalta ole, koska palveluneuvojat ovat tottuneet siihen, että heitä kolmasosapuoli saattaa kuunnella esimerkiksi koulutuksen parissa. Havainnoinnin haittapuoli on myös se, että se vie aikaa. Ajankäytön tehostamiseksi havainnoin vain kahta palveluneuvojaa. (Hirsjärvi ym. 2009, 214-216.)

Havainnoinnissa olisi tarkoitus vertailla kyselylomakkeen tuloksien toteutumista erilaisissa palvelutilanteissa. Toteutuvatko asiakkaiden toiveet, arvot sekä mielipiteet palveluneuvojan työssä. Havainnoinnissa olisi tärkeää poimia niin onnistumisia kuin epäonnistumisia, jolloin osattaisiin puuttua oikeisiin asioihin kehitysehdotuksia laadittaessa. Havainnoinnissa tutkittavien palveluneuvojien valittiin siten, että palveluneuvojien taustat olivat erilaiset. Havainnoinnin tulokset olisi tarkoitus viedä asiantuntijahaastatteluihin ja paneutua erityisesti havainnoinnin ääripäiden tuloksiin.

4.1.3 Asiantuntijahaastattelut

Asiantuntijahaastatteluissa on tarkoitus analysoida havainnoinnin tuloksia. Haastateltavat henkilöt tulevat olla harkitusti valittuja sekä tarkoitukseen sopivia. Tällöin puhutaan harkinnanvaraisesta näytteestä, jolloin haastateltavat henkilöt pystyvät kuvaamaan parhaiten kyseisiä ilmiöitä. (Hirsijärvi & Hurme 2011, 59.)

Asiantuntijahaastatteluiden runko pohjautuu havainnoinnin keskeisimpiin tuloksiin, mutta pyrittiin pitämään mahdollisen avoimena. Avoimessa haastattelussa eli syvässä haastattelussa tutkija ohjailee haastattelua haluamaansa suuntaan. Avoinhaastattelu valikoitui siksi, koska itselläni on tutkijana kokemusta sekä tarvittavaa tieto-, taitotasoa toteuttaakseen laadukkaan avoinhaastattelun. Yhdenkin henkilön haastattelulla pystytään luomaan merkittävää tietoa. (Hirsijärvi & Hurme 2011, 59-61.)

Tutkimuksessa haastatellaan yhtä asiantuntijaa, joka kouluttaa sekä kehittää palveluneuvojia. Haastateltava henkilö omaa useamman vuoden työkokemuksella palveluneuvojien kouluttajana sekä on työskennellyt paljon asiakasrajapinnassa.

5 TUTKIMUSTULOSTEN ANALYSOINTI

Tutkimus toteutettiin vuoden 2018 toukokuussa. Perusjoukon kerääjiksi valikoitui yksitoista pankkineuvojaa tutkija mukaan lukien, jotka tekevät päivittäin pankkitapaamisia. Perusjoukkona toimivat Nordea pankin asiakkaat, jotka olivat käyneet pankin puhelintapaamisen läpi vuoden 2018 toukokuun aikana. Pankkineuvojat kysivät asiakkailta suostumuksen sähköpostin lähettämiseen, jossa oli myös linkki kyselyyn. Asiakkaiden suostumuksia eli sähköposteja kerättiin yhteensä seitsemänä eri pankkipäivänä. Suostumuksia saatiin yhteensä 127 kappaletta. Lähetyslistalta ei löytynyt yhtäkään virheellistä sähköpostia. Sähköpostissa käytettiin saatekirjettä, jossa kerrottiin tutkimuksesta sekä kyselyn täyttämisestä. Tarkoituksenmukaisella otannalla saatiin asiakkaan suostumus sähköpostin lähettämiseen sekä asiakkaita, joilla on tuoretta kokemusta Nordean pankkitapaamisesta.

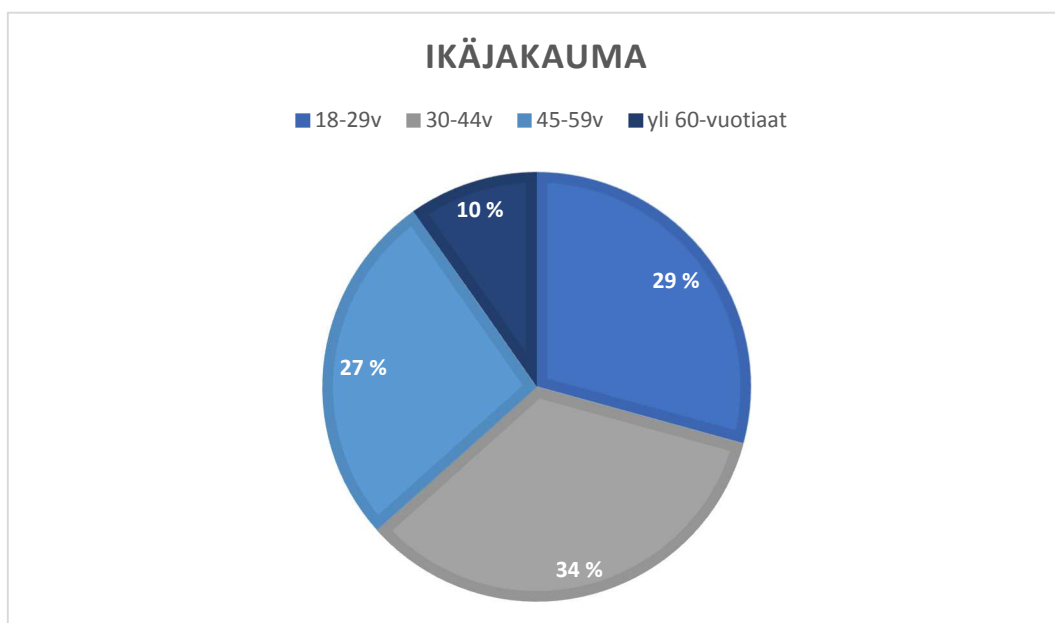
Asiakkaille lähetetty kysely löytyy liitteestä 1. Kysymykset laadittiin yhdessä toimeksiantajan kanssa. Kyselyssä hyödynnettiin tutkimuksen viitekehystä sekä teoriaa kuten myös toimeksiantajan omia arvoja. Kysely koostui 20 kysymyksestä. Kyselyn alkuun kerättiin taustatietoa kysyjän iästä. Sen jälkeen kysely syventyi asiakkaan arvostamiin arvoihin puhelintapaamisessa sekä itse puhelintapaamiseen. Kolme viimeistä kysymystä olivat avoimia kysymyksiä, jolloin annettiin asiakkaalle vapaa mielipide pankin puhelintapaamisesta.

Kyselytutkimus toteutettiin Eduix Oy:n E-lomake 3 – kyselyohjelmalla, johon koululla oli käyttöoikeudet. Analysoinnissa käytettiin apuna Excel-taulukkolaskentaohjelmaa. Kyselytutkimuksen luettavuutta kokeiltiin eri laitteiden näytöillä, että kysely ja siihen vastaaminen olisivat mahdollisimman selkeää.

5.1 Kyselyn analysointi

Vastauksia tuli kaiken kaikkiaan 41 kappaletta. Vastausten määrä oli alhainen, vaikka asiakkailta kysyttiin suostumus ja lähetettiin jälkeensä muistutusviesti pariin otteeseen tutkimukseen vastaamisesta. Näin ollen vastausprosentiksi kuitenkin muodostui 32%, koska kyselyyn osallistuneita oli 127.

Kyselytutkimuksen ensimmäisenä kysymyksenä toimi vastaajien ikä. Ikäluokat ovat kategorioitu neljään eri ikäluokkaan kuvion 10. osoittamalla tavalla. Vastaajia oli eniten ikäluokassa 30-44 vuotiaat, joita oli 14 kappaletta eli 34%. Vähiten vastaajia oli odotetusti yli 60-vuotiaat kategoriassa, jota ei tutkimuksen edetessä otettu huomioon vähäisen otannan takia.



Kuvio 10. Ikäjakauma.

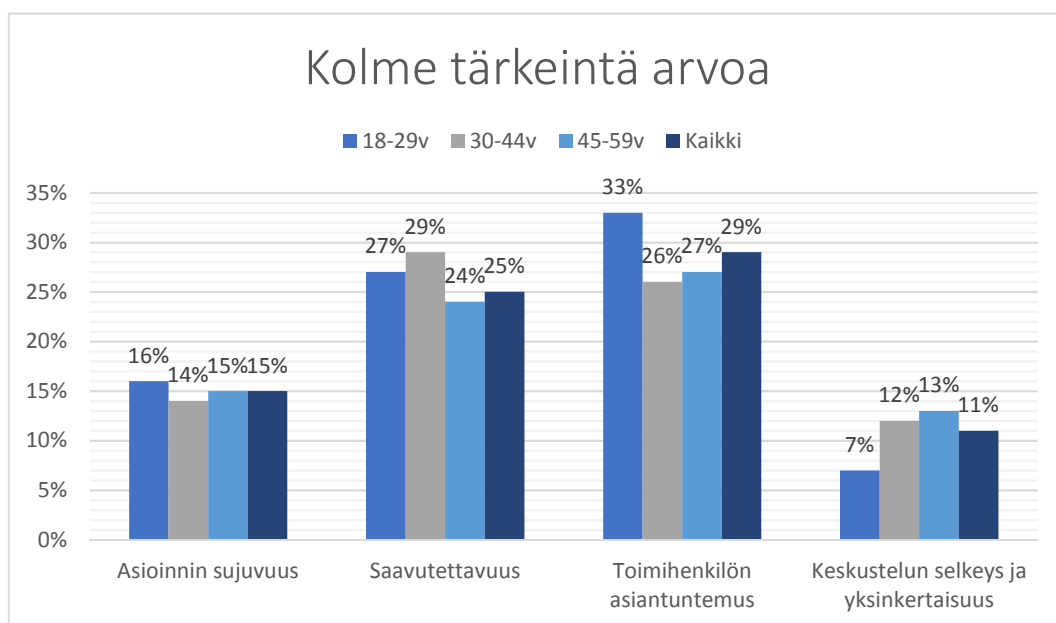
Vastaajia muissa kategorioissa oli tasaisesti. Tuloksista voidaan todeta, että nuoret ihmiset eivät enää ole ainoita, jotka käyttävät puhelintapaamisia. Kyselyssä ei kysytty vastaajien sukupuolta, koska se ei tutkimuksen osalta tuota minkäänlaista lisäarvoa.

5.1.1 Asiakkaiden arvostamat asiat puhelintapaamisessa

Asiakkaiden arvostamia asioita puhelintapaamisessa kysyttiin seuraavaksi. Vastausvaihtoehtoja oli kahdeksan, joista piti valita kolme tärkeintä arvoa. Arvot valikoituivat toimeksiantajan arvojen ja toimintatapojen mukaisesti. Kuviossa 11. käsitellään neljää tärkeintä arvoa.

Vastaajista 29 prosenttia oli sitä mieltä, että tärkein arvo puhelintapaamisessa on toimihenkilön asiantuntemus. Nuorimman ikäluokan sekä 45-59 vuotiaiden tärkein

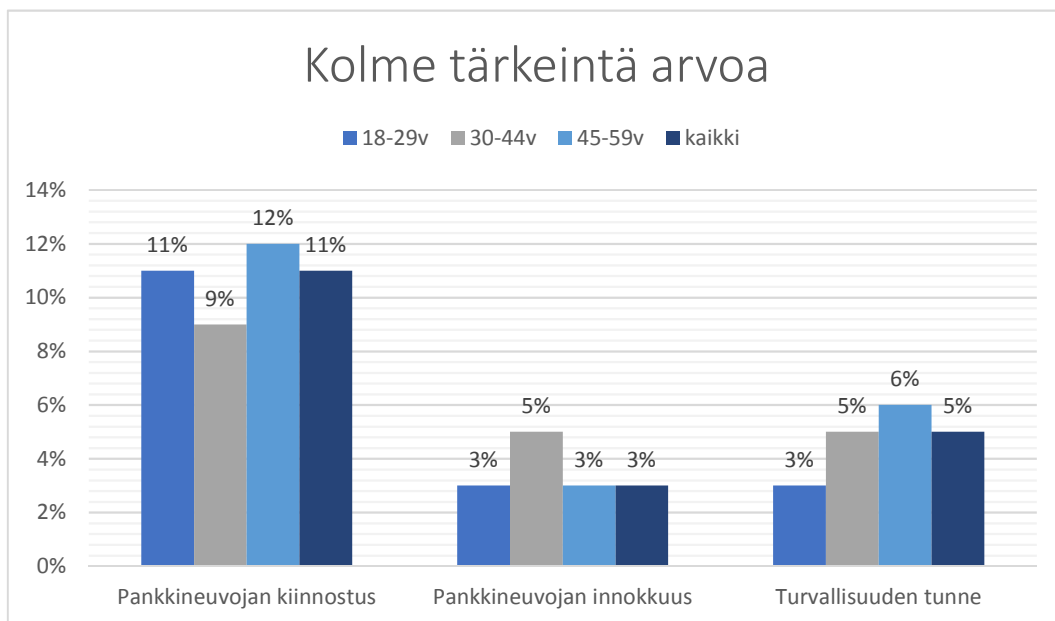
arvo oli toimihenkilön asiantuntemus, joten sen arvon tärkeys vain korostui entisestään. Ikäluokan 30-44 vuotiaiden tärkein arvo löytyi saavutettavuudesta, 29 prosentilla. Saavutettavuus oli myös kaikkien vastaajien selkeästi toiseksi suosituin arvo. Asioinnin sujuvuus oli kaikkien vastanneiden kolmanneksi suosituin arvo, 15 prosentilla.



Kuvio 11. Asiakkaiden kolme tärkeintä arvoa 1.

Keskustelun selkeys ja yksinkertaisuus korostui selkeästi vanhemmissa ikäluokissa. Ainoastaan 7 prosenttia nuorimmasta ikäluokasta oli valinnut tämän arvon kolmen tärkeimmän joukkoon.

Kuviossa 12 on yhteenveto lopuista arvoista. Luottamuksen välittymisen oli ainoastaan valinnut yksi vastaaja ja kyseinen vastaaja oli ikäluokaltaan yli 60-vuotias. Luottamuksen välittyminen oli siis merkityksettömin arvoista. Lähes yhdentekeviä arvoja myös olivat kaikkien ikäluokkien mielestä pankkineuvojan innokkuus 3 prosentilla sekä turvallisuuden tunne 5 prosentilla. Erottuvin tekijä on kuitenkin se, että vain 3 prosenttia nuorimmasta ikäluokasta oli valinnut turvallisuuden tunteen.



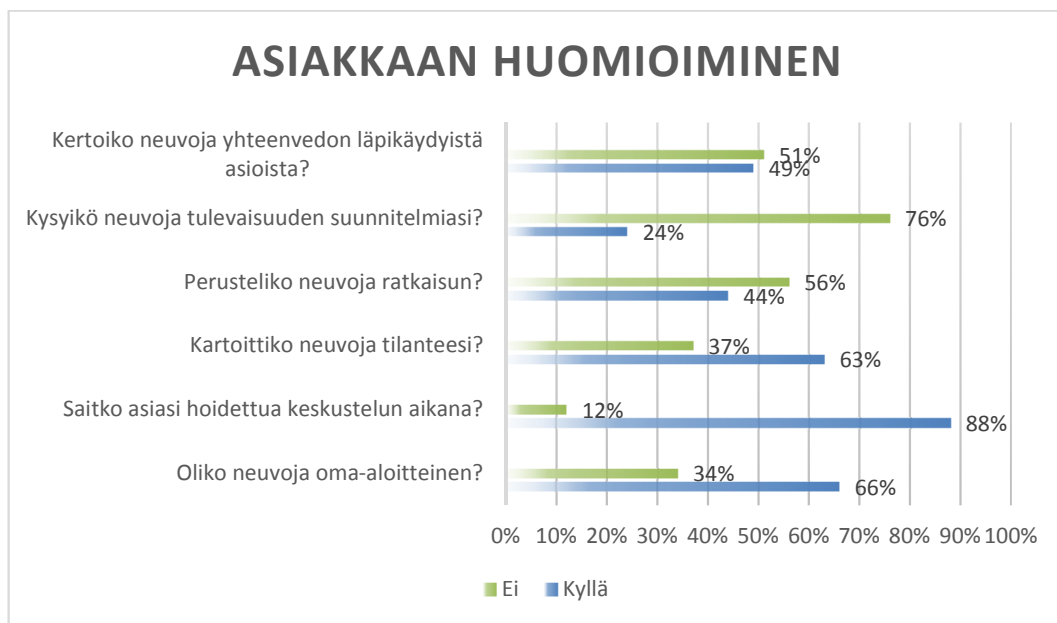
Kuvio 12. Asiakkaiden kolme tärkeintä arvoa 2.

Kaikkien vastanneiden kesken pankkineuvojan kiinnostus on koettu yhtä tärkeäksi arvoksi kuin keskustelun selkeys ja yksinkertaisuus. Pankkineuvojan kiinnostus arvon osalta pienin vastausprosentti (9%) oli ikäluokassa 30-44 vuotiaat.

5.1.2 Puhelintapaamisen onnistumiset ja epäonnistumiset

Asiakasarvojen jälkeen asiakkaat saivat arvioida viime puhelintapaamisen. Kysymykset muodostettiin yhdessä toimeksiantajan kanssa. Kysymykset koostuivat asiakkaan huomioimisesta, yhteistyöstä sekä tunnejälkien luomisesta. Vastaukset muodostuivat kyllä- tai ei-valinnoista eikä vastaamatta voinut jättää. Vastajan ikää ei huomioitu tässä osiossa, koska se ei luonut tutkimukselle lisäarvoa.

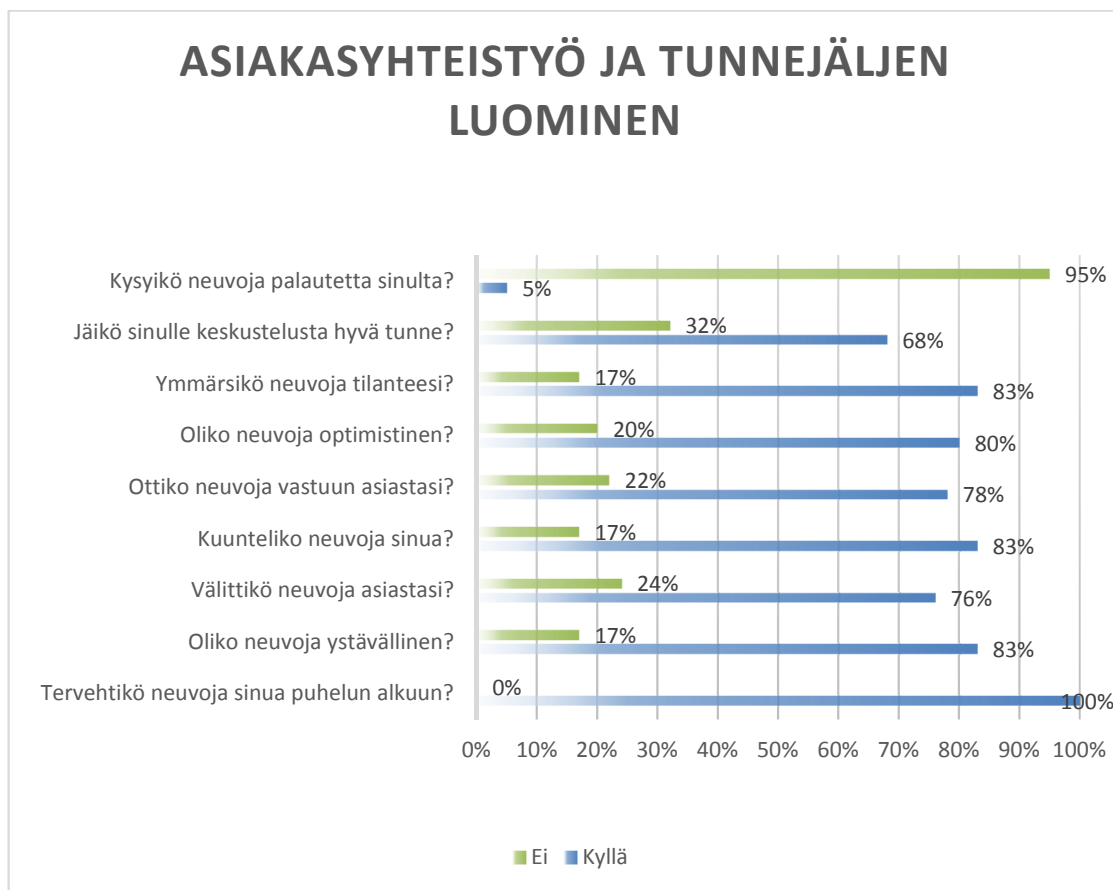
Asiakkaan huomioimisen vastaukset ovat koottu kuvioon 13, jotka olivat kyselylomakkeessa ensimmäisenä vuorossa. Kyselylomakkeen kysymysjärjestys on alhaalta ylöspäin kuvioissa 13 ja 14. Ensimmäiseksi kysyttiin neuvojan oma-aloitteisuutta, johon 66 prosenttia vastaajista on valinnut kyllä vaihtoehdon. Asiat ovat saatu hyvällä prosentilla ratkaistua, koska 88 prosenttia vastaajista ovat saaneet asiansa hoidettua keskustelun aikana. Asian kartoittaminen on osana oma-aloitteisuutta ja se myös korreloituu oma-aloitteisuuden kanssa, koska 63 prosenttia neuvojista on kartoittanut asiakkaan tilanteen. Loput kolme kysymystä asiakkaan huomioimisesta ovat hieman negatiivissävytteisiä.



Kuvio 13. Asiakkaan huomioiminen.

Neuvojista 56 prosenttia ei ole perustellut asiakkaalle ratkaisua sekä 76 prosenttia neuvojista ei ole kysynyt asiakkaan tulevaisuuden suunnitelmia. Kaikkiin tilanteisiin asian perustelu ei sovellu, kuten erilaisiin ohjeistamisiin.

Kuviossa 14. on käyty vastauksia läpi asiakasyhteistyöstä sekä tunnejäljen luomisesta. Ensimmäisessä kysymyksessä on käsitelty neuvojan tervehtimistä. Jokaisessa asiakastapaamisessa neuvoja on tervehtinyt asiakasta. Vastaajista 83 prosenttia on myös kokenut neuvojan ystävälliseksi. Suurimmassa osassa tapaamisista neuvoja on myös välittänyt, kuunnellut, ymmärtänyt asiakasta sekä ollut myönteinen ja ottanut vastuuta asiakastapaamisessa.



Kuvio 14. Asiakasyhteistyö ja tunnejäljen luominen.

Kahteen viimeiseen kysymykseen on syytä puuttua. Vain 68 prosentilla asiakkaista on jäänyt hyvä tunne puhelintapaamisesta, vaikka kuvion 13. mukaan 88 prosenttia asiakkaista on kuitenkin saanut asiansa kuntoon. Palautteen kysyminen myös huolestuttaa, koska vain 5 prosenttia neuvoista on kysynyt palautetta tapaamisensa.

5.1.3 Yhteenveto avoimista kysymyksistä

Kyselylomakkeen viimeinen osio muodostui kolmesta avoimesta kysymyksestä. Kysymyksiin osattiin odottaa paljon vastauksia puhelinpalvelun saatavuudesta lähinnä jonotustilanteen osalta. Jonotustilanne on tällä hetkellä toimeksiantajan tiedossa, joten sitä ei käsitellä tutkimuksessa. Avoimia vastauksia kertyi paljon, joten tutkimuksessa käyn läpi vain merkittävimmät vastaukset tutkimuksen osalta.

Ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin asiakkaalta, että minkälaisilta asioilta asiakas haluaisi välttyä pankin puhelintapaamisessa. Pääasiassa vastaajat vastasivat

viime tapaamisen pohjalta kysymykseen, mikä oli tarkoituskin. Asiakkaita paljon puhuttivat neuvojan kommunikointitaidot.

”Pankin asiointi täytyy olla puhelimitse myös ymmärrettävää. Neuvoja puhui liian nopeasti eikä antanut puheenvuoroa.”

Asiakkaat kokivat myös monesti, että neuvojat puhuivat liian nopeasti, joka toi myös väärinymmärryksiä. Lisäksi päälle puhumista oli esiintynyt tapaamisissa.

”Turhalta kysymiseltä. Käytiin tapaamisessa kaikki mahdollinen läpi.”

Teoriaosuudessa käytiin jo läpi pankkien velvollisuuksia asiakkaan tuntemisen osalta. Se myös näkyi asiakkaiden vastauksissa. Osa asiakkaista oli tuntenut sen turhaksi ja epämääräiseksi. Teknisiä ongelmia oli myös jonkin verran ilmaantunut asiakkaille henkilöllisyyden todentamisen osalta, silloin se tapahtuu tunnuslukulaitteella tai -kortilla.

Seuraavassa avoimessa kysymyksessä kysyttiin puhelintapaamisen onnistumisia. Suurin osa vastauksista koski neuvojan reippautta sekä iloisuutta. Paljon tuli kiitosta myös nopeasta toiminnasta sekä sähköisestä asioinnista.

”Neuvoja hoiti asian kerralla kuntoon. Meni suoraan asiaan eikä pitkittänyt puhelua turhaan.”

Palvelussa hyväksi koettiin, ettei neuvoja pitkittänyt asiaa turhaan. Huumorintajuutta myös keuhuttiin. Neuvojien asiantuntemus ja kokemus myös tulivat vastauksissa selvästi esiin, jotka myös näkyivät asiakkaiden arvostamisissa asioissa.

”Olimme hakemassa asuntolainaa kiireellisesti. Kalenterit olivat neuvojlta ilmeisesti täynnä. Neuvoja kuitenkin soitti meille vähän ajan kuluttua takaisin ja sai meille lainaneuvottelun jo heti seuraavalle päivälle.”

Suurimmaksi nostoksi kuitenkin tein yllä olevan vastauksen laina-asian hoitamisesta, jossa neuvoja on ottanut rohkeasti vastuuta asiakastapaamisesta. Kaksi muutakin vastaajaa oli kokenut neuvojan vastuunottamista erityisen merkittäväksi asiaksi.

Kyselylomakkeen viimeinen avoin kysymys oli, että kuinka asiakas kehittäisi pankin puhelinpalvelua. Sähköinen asiointi (mm. mobiilipankki, tunnuslukusovellus, omaposti) on saanut myönteisen vastaanoton ja sen kehittymistä odoteltiin jo lisää. Tekniikan osalta myös asiakkaat odottivat sitä, että heille käännettäisiin vastuuta lisää, ettei tarvitsisi ottaa yhteyttä neuvojaan enää kovinkaan monesti. Tekniikka on kuitenkin myös osittain koettu haavoittuvaiseksi, kun pankin sisäiset järjestelmät eivät ole toimineet. Viimeisen kysymyksen vastauksissa ei ollut ainoastaan kehitysehdotuksia, vaan myös positiivisia sekä negatiivisia kommentteja asiakaspalvelusta.

Avoimissa kysymyksissä kuitenkin päällimmäisenä näkyi itse neuvojan vaikuttaminen asiakastapaamisen laatuun. Asiakkaat olivat tunteneet kiitollisuutta neuvojan tahtotilasta auttaa heitä, vaikka tekniikka sitä ei sallinut.

”Tapaamiset ovat pitkälti paljon neuvojasta kiinni ja hänen päivästänsä. Meillä jokaisella tietysti on omat hyvät ja huonot päivänsä.”

5.2 Havaintojen ja asiantuntijahaastattelun analysointi

Havainnoinnin tulokset korreloituivat vahvasti kyselytutkimuksen tuloksiin. Havainnoinnissa tuli nopeasti ilmi neuvojan iloisuuden ja tahtotilan merkitys. Ne antoivat asiassa kuin asiassa riittävät edellytykset hyvän tunnejäljen luomiseen. Havainnoinnin kohdalle osui useasti teknisten järjestelmien vikatilanne. Kokenut neuvoja osasi kuitenkin kommunikoinnilla kiertää asian, siten ettei järjestelmän vikatilanne tullut ilmi asiakkaalle.

Havainnoinnissa asiakastyytyväisyyteen vaikutti myös henkilöllisyyden todentamisen tavat. Asiakkaat, jotka käyttivät tunnuslukusovellusta, kokivat todentamisen helpoksi ja sujuvaksi. Tunnuslukukortin käyttäminen on paljon haasteellisempaa, joten se herättää asiakkaissa närästystä. Tämä asia korjaantuu vuoden 2018 loppupuolella, koska tunnuslukukortti tulee kokonaan poistumaan.

Tilannetajun sekä asiakkaan tunnetilan kehittäminen ei tule kuin kokemuksien kautta. Välillä neuvoja pystyi nopeasti havainnoimaan asiakkaan tunnetilan ja siihen oli helppo reagoida. Monesti tämä tuli esiin asiakkaan kiireellisyydestä hoitaa tapaaminen. Yhtyminen ja keskustelun luominen asiakkaan kiinnostuksen aiheisiin tai harrastuksiin vapautti keskustelua huomattavasti. Neuvojan rento, mutta pääasiassa asiapitoinen linja todettiin myös havainnoinnissa hyväksi.

Asiantuntijahaastatteluun havainnointi ei tuonut toivottuja eroavaisuuksia, joihin olisin voinut perehtyä syvällisemmin. Haastattelu tapahtui suljetussa tilassa, jolloin haastatteluun voitiin paneutua kunnolla. Haastattelun kesti ajallisesti kuusikymmentä minuuttia. Haastattelun aikana haastatteli teki muistiinpanoja tietokoneella. Haastatteluiden tavoitteena oli kerätä oleellisia sekä helposti käytäntöön viettäviä asioita, joilla pystyttäisiin vastaamaan asiakasodotuksiin paremmin mitä havainnoinnissa.

Asiantuntijahaastattelun aikana kuitenkin kävi ilmi, että pankkiturvallisuutta ei enää kyselytutkimuksen tuloksien perusteella pidetä yhtä tärkeänä arvona. Luottamuksen välittymisen suhteen myös löydettiin eroavaisuus, jos kyselytutkimusta verrataan toimeksiantajan omaan toimintamalliin. Toimeksiantajan monessa eri toimintamallissa oli rakennettu asiakastapaamiseen laatua sekä myynnillistä puolta luottamuksen luomisen kautta. Luottamuksen välittyminen oli kuitenkin vähäisin arvo kyselytutkimuksen mukaan.

Asiantuntijahaastattelun tueksi toin teoriaosuuden keskeisempiä asioita. Yhtäläisyyksiä löytyi paljon Perkka-Jortikan kymmenen käskyn kanssa, jotka myös näkyivät kyselytutkimuksessa sekä havainnoinnissa. Esiin nostettiin etenkin asiakkaan kanssa väittelemisen ja kyseenalaistaminen. Lähtökohtana täytyy pitää sitä, että asiakas on aina oikeassa. Itse huomasin myös jälkeenpäin, että asiakkaat kokivat nimeltä puhuttelemisen myönteiseksi asiaksi. Asiantuntija myös nosti teoriaosuudesta merkittäväksi tekijäksi, Ylikoski ym. asiat pehmeistä laatutekijöistä. Pehmeät laatutekijät ovat juuri niitä, joihin neuvoja voi pitkälti itse vaikuttamaan.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET

Tutkimuksessa haettiin vastausta siihen, mitä nykypäivän pankin asiakkaat arvostavat ja odottavat pankin puhelinpalvelulta. Tutkimustuloksia käytiin edellisessä osiossa läpi, mutta tässä osiossa on tarkoitus syventyä keskeisimpiin tuloksiin ja pohtia niiden välisyyttä teorian teoreettisen viitekehyksen mallin mukaan. Tarkoituksena on luoda samalla yksinkertaisia ja helposti käytäntöön vietäviä kehitysehdotuksia toimeksiantajalle.

Ilmeisin johtopäätös, joka tuli esille oli puhelinpalvelun jonotustilanne. Jonotustilanne on toimeksiantajan tiedossa, mutta se konkretisoitui tutkimustuloksissa erittäin selkeästi. Havainnoinnin aikana pitkä odotusaika muokkasi asiakkaan sen hetkistä tunnetilaa, joka näkyi puhelintapaamisen alkaessa neuvojan pahoittelulla. Asiaa on syytä pahoitella ja sanoa, että asia on tiedostettu. Monesti kuitenkin asia sivuutettiin nopeasti asiakkaan toimesta, koska asiakkaan suurin arvo oli sillä hetkellä asian nopea hoitaminen, johon neuvot reagivat. Toinen selvä pyyntö asiakailta oli sähköisen asioinnin kehittäminen. Lähinnä se tuli ilmi sähköisten palveluiden tyytyväisyyden osoittamisella. Kehitysehdotuksia ei tullut sähköisten asioiden osalta, koska asiakkaat ovat hyvin epätietoisia sen mahdollisuuksista.

Yksi keskeisin havainto tutkimustuloksissa oli turvallisuuden ja luottamuksen arvojen katoaminen asiakkaiden arvoista. Yksi suurin osatekijä tähän on ollut pankkien lakisääteisten velvollisuuksien sekä erilaisten säädösten kiristyminen. Vuoden 2018 alkupuolella asiakkaita ovat puhuttaneet MiFID II – sääntely sekä EU:n uusi tietosuojasetus eli GDPR. Nämä vaikuttavat asiakkaiden oletuksiin turvallisuuden tunteesta, koska pankin on myös täytynyt informoida asiakkaita kyseisistä muutoksista. Pankkineuvot ovat myös käyneet pakolliset koulutukset em. asioihin liittyen, jotka myös näkyvät puhelintapaamisen asiantuntemuksessa kyseisten asioiden osalta. Turvallisuuden tunnetta on lisännyt myös turvallisempi ja helpompi todentamisentapa tunnuslukusovelluksen avulla.

Asiakkaiden turvallisuuden tunteen oletusarvon vahvistuminen myös vaikuttaa luottamuksen välittymiseen. Järjestelmään, yleiseen sekä persoonallisuuteen perustuvat luottamuksen tilat ovat tällä hetkellä tukevalla pohjalla, jotka ovat lujittuneet

em. velvollisuuksien ja säädösten kiristyminen johdosta. Lisäksi järjestelmään perustuva luottamus on varmasti kasvanut sähköisen asioinnin kehittyessä, etenkin tunnuslukusovelluksen avulla. Asiakkaiden tiedottaminen sekä henkilökunnan jatkuva kouluttaminen näkyy vahvasti näissä asioissa. Luottamuksen luominen asiakkaaseen on yksi henkilökunnan tämän hetken koulutuksen peruspilareista. Tutkimustuloksien mukaan kuitenkin moni muu arvo ajaa luottamuksen välittymisen edelle, joten koulutuksien pääpainoa voitaisiin yhä enemmän siirtää asiantuntemukseen sekä kommunikointitaitoihin.

Kun tekniset järjestelmät eivät toimineet, niin kokenut neuvoja kuitenkin osasi muodostaa myönteisellä kommunikoinnilla asiakkaalle hyvän kokemuksen, niin ettei järjestelmien vika paljastunut asiakkaalle. Järjestelmien kaatuminen on hyvin tyypillistä, joten neuvojien kommunikointitaitojen kehittäminen tämän osalta olisi tärkeää. Pankkineuvojen vastuualue on erittäin laaja, joten on tärkeää myös ylläpitää ja kehittää sisäisiä työohjeita. Sisäiset työohjeet antavat hyvät valmiudet asiakastapaamisten asiantuntemukseen sekä sujuvuuteen liittyen. Sisäisten ohjeiden selkeys ja johdonmukaisuus ovat myös avaintekijöitä laajan vastuualueen takia.

Kyselytutkimustuloksien osalta ilmeni puutteellisuutta neuvojan oma-aloitteisuudessa, kartoituksessa, perustelussa ja yhteenvedon osalta. Nämä ovat niitä asioita, joihin neuvoja pystyy vaikuttamaan omalla aktiivisuudellaan. Pankkineuvojan kiinnostusta pidettiin yllättävän tärkeänä arvona, joka osaksi ilmeni näillä puutteellisilla asioilla. Teoriaosuudessa kuvattiin kuinka Ylikoski ym. olivat jakaneet laatutekijät pehmeisiin sekä koviin laatutekijöihin. Tutkimustuloksien perusteella pehmeät laatutekijät eivät nousseet yhtä paljon esiin kuin kovat laatutekijät. Pehmeistä laatutekijöistä erityisesti nostaisin esille neuvojan tahtotilan sekä mielenkiinnon palvella asiakasta. Neuvoja on erittäin merkittävässä roolissa, koska puhelinpalvelukeskuksessa tapahtuu mahdollisesti uuden asiakkaan ensikohtaaminen, jonka kautta syntyy mielikuva yrityksen palveluista. Neuvojan mielenkiinto ja tahtotila olisi syytä tuoda koulutuksissa esiin sekä edistää niitä työtyytyväisyyden kautta, koska ne ovat merkittäviä tekijöitä pehmeiden laatutekijöiden toteutumisen osalta.

Neuvojille olisi hyvä syytä käydä kerran kuukaudessa läpi eri asiakastapaamisten kommunikoinnin tilanteita juuri pehmeiden laatutekijöiden osalta. Koulutuksessa voitaisiin myös käydä neuvojen viime tapaamisia läpi epäonnistumisien osalta ja löytää yhdessä vaihtoehtoinen ratkaisu kommunikoinnin osalta. Asiakkaiden mukaan myös sanavalinnoilla on merkitystä. Olisi syytä ainakin kiinnittää huomiota, ettei neuvoja käytäisi mm. ”en tiedä tai ”pito” sanavalintoja.

Voimme todeta tutkimustuloksien perusteella, että asian hoitamisella ei aina päästä hyvän tunnejäljen luomiseen asiakkaalle. Hyvän tunnejäljen luominen on haastavin tekijä puhelinpalvelussa, varsinkin kun resurssit ovat rajalliset. Resurssien ollessa rajalliset on varsinkin hyvä varmistaa, että asiakaspalvelun laatu pysyy hyväksymällä alueella, minkä Ylikoski ym. olivat todenneet tutkimuksen mukaan finanssialalla kannattavammaksi.

Sanavalintoja kannattaa myös rohkeasti hyödyntää huumorintajuisuuden osalta. Monelle asiakkaalle palvelun onnistumisesta oli jäänyt mieleen neuvojan huumorintajuisuus sekä iloisuus. Sikäli neuvojan innokkuutta ei pidetty niin tärkeänä arvona. Näitä asioita olisi kuitenkin hyvä syytä myös ottaa koulutuksessa esille, vaikka ne monesti lähtevät neuvojan omasta rohkeudesta. Rohkeutta vaatii myös asiakkaalta palautteen pyytäminen. Asiakkaiden palautteen pyytäminen puhelintapaamisen lopuksi yllättää asiakkaan positiivisesti havainnoinnin sekä tutkijan oman kokemuksen perusteella. Neuvojen olisi syytä kerätä 1-3 palautetta joka päivä ja käydä ne läpi esimiehen kanssa kuukausittaisessa ohjauskeskustelussa. Tämä varmasti lisäisi hyvän tunnejäljen luomista asiakkaassa sekä tukisi neuvojan jatkuvaa kehittymistä.

6.1 Jatkotutkimusehdotukset

Jatkotutkimusehdotuksena voitaisiin toteuttaa samanlainen tutkimus toimeksiantajan yrityspuolelle. Olisi mielenkiintoista nähdä, minkälaisia arvoja yritysasiakkaat arvostavat puhelintapaamisessa ja onko niissä kuinka paljon eroavaisuutta henkilöpuolen pankkiasiointiin. Hyvänä jatkotutkimusehdotuksena voitaisiin myös pitää henkilöpuolella syventymistä esimerkiksi sijoitus- tai rahoitustapaamisiin, minkälaisia asioita asiakkaat arvostaisivat niissä. Tutkimuksen empiriaosuutta voitaisiin

myös jalostaa siltä osin, että empiriaosuus toteutettaisiin asiakkaiden osalta kvalitatiivisena haastatteluna. Siinä tutkija voisi uppoutua paremmin kiinni puhelintapaamisten vahvuuksiin ja heikkouksiin.

6.2 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen pätevyys eli validiteetti mittaa, miten tutkimus vastaa tutkimuskysymykseen. Tutkimuksen kysymyksien pitää mitata oikeita asioita, olla yksiselitteisiä sekä kattaa koko tutkimusongelma. Validia tutkimusta edistää edustava otos, perusjoukon määrittely sekä korkea vastausprosentti. Jälkikäteen pätevyyttä ei voi tarkastella, joten tutkijan on syytä tehdä huolelliset suunnitelmat ja menetelmät ennakoon. (Heikkilä 2014, 27)

Tutkimuksessa pätevyyttä vahvistaa se, että tutkimuksen otos koostuu toimeksiantajan asiakkaista, jotka ovat juuri käyneet toimeksiantajan puhelintapaamisen. Kysymykset ovat myös laadittu toimeksiantajan kanssa sekä halutun asian tutkimista myös tukee tutkimuksellinen viitekehys. Verkossa toteutettavassa kyselylomakkeena on haasteena se, että vastaaja ei pääse kysymään saman tien, jos kysymys on ollut epäselvä tai vaikeasti ymmärrettävä. Kyselylomaketta kuitenkin testattiin ennen varsinaista toteutusta kolmella koehenkilöllä eikä kysyttävää tai ongelmia ilmennyt. Suurimpana heikkoutena voidaan pitää otoksen edustavuutta, koska 127 vastaajasta vain 4 vastaajaa oli yli 60-vuotiaista. Korkea vastausprosentti kuitenkin vahvistaa pätevyyttä.

Tuloksen tarkkuutta ja luotettavuutta mitataan reliabiliteetilla. Mittaustulokset eivät saisi poiketa tutkimuksesta, jos tutkimus toteutettaisiin uudelleen samalle kohderyhmälle tutkimuksen jälkeen. Satunnaisvirheet täytyisi minimoida tutkimuksen osalta, joita voivat muun muassa olla tietojen syöttäminen, kerääminen sekä käsittely. Tuloksia täytyy tulkita oikein ja tutkijan täytyy olla kriittinen sekä huomaa-vainen. Kohderyhmän edustavuus sekä tarpeeksi suuri otoskoko pienentävät myös tutkimustuloksien sattumanvaraisuutta. (Heikkilä 2014, 28)

Asiakkaiden kiinnostus kyselyä kohtaan oli pettymys tutkijalle. Perusjoukoksi kertyi ainoastaan 127 asiakasta, mikä lisää tutkimuksen sattumanvaraisuutta. Perusjoukon määrä on kuitenkin riittävä, vaikka vastauksien määrässä ei päästy tavoitteeseen. Luotettavuutta on myös vaikea arvioida tutkimuksen osalta. Tutkimustuloksiin vaikuttavat nimittäin vahvasti asiakkaan sen hetkinen tunnetila sekä erilaiset mielikuvat palvelun käytöstä. Tutkimuksen toteutuksen aikana puhelinpalvelun jonotustilanne oli normaalia pidempi. Puhelinpalvelun pitkä jonotustilanne antaa huonot lähtökohdat puhelintapaamista varten. Pitkä odotusaika pankin puhelinpalveluun varmasti muokkaa asiakkaan sen hetkistä mielikuvaa Nordean puhelinpalvelusta ja se heikentää tutkimuksen luotettavuutta. Uskoisin kuitenkin tutkimustuloksien pysyvän samanlaisina, jos tutkimus toistettaisiin lyhyen aikavälin sisällä.

Tutkimuksen validiteettia sekä reliabiliteettia voidaan pitää tyydyttävänä. Vaikka reliabiliteetti oli vajavainen, niin se ei ole kuitenkaan kohtalokas tutkimukselle. Tutkimuksen avointen vastauksien tulokset korreloivat pitkälti numeeristen tuloksien kanssa. Avoimet vastaukset loivat myös suurta lisäarvoa tutkimukselle, koska avointen vastauksien tulokset ovat arvokkaampia kuin numeeriset tulokset.

LÄHTEET

Aspara J., Rajala R. & Tuunainen, V. 2012. The Future of Banking Services. Helsinki. Unigrafia Oy.

Filenius, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus: Menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. Jyväskylä. Docendo Oy.

Eräsalo, U. 2011. Palvelu ammattina. Vantaa. Hansaprint Direct Oy.

Grönroos, C. 2010. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Juva. WS Bookwell Oy.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki. Edita Publishing Oy.

Helsingin Kauppiaitten Yhdistys ry., Edita Publishing Oy. 2008. Helsinki. Edita.

Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Gaudeamus Helsinki University Press

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja Kirjoita. Keuruu. Otavan kirjapaino.

Kontkanen, E. 2011. Pankkitoiminnan Käsikirja. Jyväskylä. Bookwell Oy.

Kuula, A. 2006. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere. Vastapaino.

Kuusela, H. & Rintamäki, T. 2002. Arvoa tuottava asiointikokemus. Tampere. Tampere University Press.

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Hämeenlinna. Karisto Oy.

Löytänä, J. & Kortesoja, K. 2011. Asiakaskokemus palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki. Talentum.

Mäntyneva, M., Heinonen, J. & Wrange, K. 2008. Markkinointitutkimus. Helsinki. WSOY Oppimateriaalit Oy.

Rekola, K. 2007. Palvelutapa teollisuuden kilpailukeinona. Helsinki. Teknologia-info Teknova Oy.

Perkka-Jortikka, K. 2002. Työyhteisöjohtaminen. Helsinki. Edita Prima Oy.

Selin, E & Selin, J. 2013. Kaikki on kiinni asiakkaasta. Espoo. Hansaprint Oy.

Puustinen, P. 2013. Vaihdantavallankumous, Finanssipalvelun uusi logiikka. Helsinki. Talentum Media Oy.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki. Talentum Oyj.

Valli, R. 2015. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. Jyväskylä. Bookwell Oy.

Ylikoski, T. Järvinen, R. Rosti, P. 2006. Hyvä asiakaspalvelu: Menestyksentekijä finanssialalla. Vammala. Vammalan kirjapaino.

Ylikoski, T. Järvinen, R. 2011. Asiakkaan kokema arvo kilpailutekijänä finanssialalla. Jyväskylä. Bookwell Oy.

Ylikoski, T. 1997. Unohtuiko asiakas? Perustietoa palvelujen markkinoinnista. Keuruu. Ky-Palvelu Oy.

Sähköiset lähteet:

Finanssialan Keskusliitto. Pankkivuosi 2016. 2016. Viitattu 20.01.2018.

<http://www.finanssiala.fi/materiaalit/FK-Pankkivuosi-2016.pdf>

Finanssivalvonta. Peruspankkipalvelut. 2017. Viitattu 20.01.2018.

http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Finanssiasiakas/Finanssialan_palveluita/Pankkipalvelut/Peruspankkipalvelut/Pages/Default.aspx

Keinänen, L. Millä tavalla maksamme 2020-luvulla? 2016. Viitattu 10.02.2018.

https://www.suomenpankki.fi/globalassets/fi/raha-ja-maksaminen/maksujarjestelmat/suomen-pankki-katalystina-maksuneuvosto/maksuneuvoston_e_kirjanen_2016.pdf

Nordea. 2018. Viitattu 18.01.2018.

<https://www.nordea.fi/>

Nordea Intranet (yrityksen sisäinen intra). 2018. Viitattu 18.01.2018.

Osuuspankki. OP:n vuosi 2016. Finanssialaa muokkaavat useat megatrendit ja muutosilmiöt. 2016. Viitattu 20.01.2018.

<https://op-year2016.fi/strategia/toimintaymparisto>

Pohjola, M. Digitalisaatio ja tuottavuus finanssialalla. 2015. Viitattu 30.01.2018.

http://www.finanssiala.fi/materiaalit/Digitalisaatio_ja_tuottavuus_finanssialalla.pdf

Rajander-Juusti, R. Finanssialan kyvykkyydet 2020 – Luotaus tulevaisuuteen. 2012. Viitattu 10.02.2018.

http://www.finanssiala.fi/materiaalit/Finanssialan_kyvykkyydet.pdf

Ruokanen, E. Peruspankkipalveluihin ei päivääkään. 2016. Viitattu 10.02.2018.

<http://www.finanssiala.fi/uutismajakka/Sivut/Peruspankkipalveluihin-ei-paivaa-kaan.aspx>

Suomen talousverkko Oy. Asiakaslähtöisyys. 2016. Viitattu 03.03.2018.

<https://www.talousverkko.fi/asiakaslahtoisyys/>

Toivanen, M. Blogi: Fintech-yritykset tuovat markkinoille uudenlaisia rahoituspalveluita. 2015. Viitattu 10.02.2018.

<https://www.eurojatalous.fi/fi/blogit/2015-2/fintechyritykset-tuovat-markkinoille-uudenlaisia-rahoituspalveluita/>

Tuominen, A. Finanssialan digitalisaation mahdollisuudet ja uhat. 2016. Viitattu 01.02.2018.

http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Tiedotteet/Esitelmat/Pages/Anneli_Tuominen_FinTech-seminaari_041016.aspx

T-Media Oy. Muuttuva työ finanssialalla. 2015. Viitattu 11.02.2018.

http://www.finanssiala.fi/materiaalit/Muuttuva_tyo_finanssialalla.pdf

Liitteet

Liite 1. Kyselylomake

Hei, kiitos mielenkiinnostasi kyselyäni kohtaan. Opiskelen Vaasan Ammattikorkeakoulussa sekä käyn töissä samalla Nordeassa. Kysely toteutetaan yhdessä Nordean kanssa osana opinnäytetyötä.

Tutkimuksen tarkoituksena on kehittää puhelinpalvelukeskusta kohti asiakaslähtöisempää palvelua. Kyselyyn antamiasi tietoja käsitellään täysin nimettömästi ja luottamuksellisesti. Tutkimuksen tietoja käsitellään ainoastaan Nordean sisäiseen käyttöön sekä opinnäytetyöhön.

Jos herää jotain kysyttävää tutkimukseen liittyen, voit laittaa kysymyksiä minun sähköpostiini.

Ikä?

1. 18-29 vuotta
2. 30-44 vuotta
3. 45-59 vuotta
4. yli 60-vuotias

Valitse kolme tärkeintä arvostamasi asiaa puhelintapaamisessa.

1. Pankkineuvojan kiinnostus
2. Luottamuksen välittyminen
3. Pankkineuvojan innokkuus
4. Turvallisuuden tunne
5. Asioinnin sujuvuus
6. Saavutettavuus
7. Toimihenkilön asiantuntemus

8. Keskustelun selkeys ja yksinkertaisuus

Minkälaiset ovat olleet viime keskustelusi puhelinpalvelussa?

Asiakkaan huomioiminen

1. Oliko neuvoja oma-aloitteinen?
2. Saitko asiasi hoidettua keskustelun aikana?
3. Kartoittiko neuvoja tilanteesi?
4. Perusteliko neuvoja ratkaisun?
5. Kysyikö neuvoja tulevaisuuden suunnitelmiasi?
6. Kertoiko neuvoja yhteenvedon läpikäydyistä asioista?

Asiakasyhteistyö ja tunnejäljen luominen

1. Tervehtikö neuvoja sinua puhelun alkuun?
2. Oliko neuvoja ystävällinen?
3. Välittikö neuvoja asiastasi?
4. Kuunteliko neuvoja sinua?
5. Ottiko neuvoja vastuun asiastasi?
6. Oliko neuvoja optimistinen?
7. Tuntuiko sinusta, että neuvoja ymmärsi tilanteesi?
8. Jäikö sinulle keskustelusta hyvä tunne?
9. Kysyikö neuvoja palautetta sinulta?

Minkälaisilta asioilta sinä haluaisit välttyä pankin puhelintapaamisessa?

Missä asioissa palvelu onnistui?

Miten kehittäisit pankin puhelinpalvelua?